



**Graduate School of Business
Master en Dirección de Empresas**

**Tesis para optar al grado de Master de la Universidad de Palermo
En Dirección de Empresas**

**ANÁLISIS DE LAS DECISIONES FINANCIERAS EN LAS
PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DETALLISTAS DE
REPUESTOS PARA CAMIONES Y MONTACARGAS DE SANTO
DOMINGO, REPÚBLICA DOMINICANA**

**Tesista: Edgar Enriquillo Pina Feliciano
Legajo: 76779
Director de Tesis: Licda. Paula Kritz**

2016
Buenos Aires – Argentina

EVALUACIÓN DEL COMITÉ

AGRADECIMIENTOS

Quiero dedicarle la elaboración de este proyecto que hace parte de esta gran etapa de mi vida:

A Dios, como inspiración espiritual, que me ha dado el impulso y facultades cognitivas para el logro de toda meta.

A mi familia, por su apoyo incondicional y material en todo el proceso, especialmente a mi abuelo paterno que ha sido el soporte y motor de mi idea de haber estudiado en la Argentina, para avanzar a un mundo mejor, a mis padres, por sus aportes incalculables en la elaboración de este proyecto.

A mi director de tesis, Licda. Paula Kritz por ser, no solo la guía a través de todo este tiempo en la elaboración de este trabajo, sino más allá de sus conocimientos, su seguimiento incondicional en todo el proceso.

A mis compañeros, por haberme hecho una estadía más amena en un país extranjero que a la vez ha quedado un vínculo de amistad genuino.

A la Argentina, por permitirme disfrutar de su vida nocturna y sus bellos paisajes.

A todos infinitas gracias por su invaluable labor.

RESUMEN DE LA TESIS

El propósito de esta tesis es realizar un análisis para conocer las gestiones más relevantes que afectan en lo positivo y en lo negativo a las PYME de repuestos de montacargas y camiones en la ciudad de Santo Domingo, República Dominicana; con el fin de despertar el interés por la planificación financiera de la empresa y poder acceder a préstamos para su crecimiento, a la vez poder identificar riesgos financieros a corto plazo.

La metodología de esta investigación es cualitativa, siendo uno de sus principales objetivos adquirir conocimientos preliminares sobre los problemas y oportunidades de decisión

Los hallazgos y/o resultados fue construir el conocimiento sobre qué se basan las pequeñas y medianas empresas de repuestos de montacargas y camiones para tomar decisiones financieras; además determinar si las decisiones tomadas en los últimos cinco años han tenido resultados satisfactorios. No obstante se conoció el impacto que genera en las pequeñas y medianas empresas la falta de conocimiento en prácticas financieras y se identificó las herramientas financieras que ayuden al diseño de las estrategias competitivas favorables ante futuros retos que presente el mercado.

Por ende, se apreció el aporte de la investigación de conocer el mercado financiero disponible para las PYME, el acceso a instrumentos financieros sigue siendo un factor limitante para las compañías, a la vez afectando en forma negativa su crecimiento. Los pocos instrumentos financieros disponibles para PYME en República Dominicana.

TABLA DE CONTENIDOS

	Pág.
INTRODUCCIÓN.....	1
METODOLOGÍA.....	3
CAPÍTULO 1.....	7
MARCO TEÓRICO.....	7
1.1. Generalidades de las PYME.....	7
1.1.1. Características de las pequeña y medianas empresas (PYME).....	8
1.1.2. Importancia de las pequeña y mediana empresas (PYME) en el ámbito mundial	8
1.1.3. Intervención de las PYME en el mercado de trabajo y creación de empleo.....	10
1.1.4. Las pequeñas y medianas empresas (PYME) en República Dominicana.....	15
1.1.5. Historia y evolución de las pequeñas y medianas empresas (PYME).....	15
1.1.6. Financiamiento de las Pequeña y Mediana Empresas.....	26
1.1.6.1. Las decisiones financieras.....	31
1.1.7. Análisis financiero.....	32
1.1.7.1. Indicadores/ratios financieros.....	33
1.1.7.2. Costo promedio ponderado de capital.....	37
1.1.8. Rentabilidad financiera.....	38
1.1.9. Costo de oportunidad y el valor económico agregado.....	40
1.1.10. Caso de análisis.....	41
1.1.11. Políticas de cobros en las PYME.....	44
1.2. Descripción del mercado.....	45
Gráfico descripción del mercado.....	45

1.3. Marco investigativo	47
1.3.3. Resultados de las encuestas	49
1.4. Observación de proceso de toma de decisiones en las PYME.	76
1.5. Informantes claves.	78
1.6. Análisis en el campo.	81
CONCLUSIONES.....	83
BIBLIOGRAFÍA.....	86
ANEXOS	88
CURRÍCULUM VITAE.....	100

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico descripción del mercado.....	45
Gráfico 1: Cargo que se desarrolla esta encuesta:.....	49
Gráfico 2: Edad del que desarrolla la encuesta.	51
Gráfico 4: Años de operaciones que lleva la empresa.....	53
Gráfico 5: Esta empresa es.....	54
Gráfico 6: Área de república Dominicana a la que pertenece la compañía.....	55
Gráfico 7: Cantidad de empleados que conforman la compañía.....	56
Gráfico 9: Conocimiento sobre la importancia de las finanzas para una empresa.....	58
Gráfico 10: Toma sus decisiones financieras a corto plazo de la empresa.	59
Gráfico 11: Forma de clasificación de las decisiones financieras tomadas en la empresa	60
Gráfico 13: Área determinada a trabajar con los temas financieros de la empresa. (si responde “no” pasar a la pregunta 16.	62
Gráfico 14: Personas que trabajan en el área financiera.....	63
Gráfico 15: Formación académica de los que forman parte del área financiera.....	64
Gráfico 16: Frecuencia que se presenta al tomar decisiones financieras para la compañía.	65
Gráfico 22: Con cuáles de los siguientes tributarios y legales cuenta su empresa?....	67
Gráfico 23: Herramientas financieras que utilizan en la empresa. Seleccione más de una.	69
Gráfico 24: En relación al manejo de efectivo, con cuál se identifica?.....	70
Gráfico 25: Fuentes de financiamiento que utiliza la empresa.	71
Gráfico 31: Creencia de los principales obstáculos y desafíos a los que se enfrentan los micro-empresarios.....	74

INTRODUCCIÓN

En Santo Domingo el sector de las pequeñas y medianas empresas ha crecido mucho los últimos años por la falta de ofertas laborales en las grandes compañías. Las personas de alguna manera se han visto obligadas a emprender sus propios negocios.

Estas empresas han sido de gran contribución económica para la República Dominicana, en lo principal para Santo Domingo, gracias a la generación de empleo y contribución del pago de impuesto al estado.

Las empresas detallistas o retail de repuestos para camiones y montacargas, se han interesado más por sus decisiones financieras para generar valor en el mercado y buscar la optimización de sus recursos monetarios para asegurar su subsistencia en el mercado.

En esta tesis de investigación se pretende efectuar un estudio de las decisiones financieras que están llevando a cabo las PYME hoy en día.

El objetivo general está enfocado en realizar un análisis para conocer las gestiones más relevantes que afectan de manera positiva y negativa a las PYME de repuestos de montacargas y camiones en la ciudad de Santo Domingo, República Dominicana; con el fin de despertar el interés por la planificación financiera de la empresa y poder acceder a préstamos para su crecimiento, a la vez poder identificar riesgos financieros a corto plazo.

Investigar en qué se basan las pequeñas y medianas empresas de repuestos de montacargas y camiones para tomar decisiones financieras.

Determinar si las decisiones tomadas en los últimos cinco años han tenido resultados satisfactorios.

Conocer el impacto que genera en las pequeñas y medianas empresas la falta de conocimiento en prácticas financieras.

Identificar las herramientas financieras que ayuden al diseño de las estrategias competitivas favorables ante futuros retos que presente el mercado.

La hipótesis de esta investigación, es que las pequeñas y medianas empresas de retail de repuestos para camiones y montacargas de Santo Domingo no cuentan con herramientas financieras para la toma de decisiones y cobertura de riesgos en el futuro.

METODOLOGÍA

La metodología de esta investigación es cualitativa, porque se posee en elementos como: estrategias, eficiencia, administración, entre otros en el que se recopilamos los datos del sector sobre todas las preguntas al tema objeto de estudio cumpliendo con los objetivos pautados.

Si bien la metodología principal que se utilizó fue exploratoria, se realizó también una breve investigación descriptiva a través de un cuestionario, determinando las gestiones financieras más relevantes que afectan a las PYME.

El diseño de esta investigación, es ex post facto, el cual significa “después del hecho”. El investigador parte de hechos históricos de las compañías, por esta razón los datos tienen fundamentos con los hechos ocurridos.

Para cumplir con los objetivos pautados en la investigación, se aplicó el método descriptivo, es la manera más conveniente para este tipo de investigación. Se basó sobre realidades de hechos y la comprensión de las variables en investigación, dando a conocer una interpretación más clara sobre los resultados captados.

Las técnicas utilizadas fueron:

Preguntas de investigación aplicada al sector PYME de Santo Domingo, República Dominicana dedicado a la venta de repuestos de montacargas y camiones. Se conoció más a fondo las dificultades y limitaciones financieras que presentan estas compañías para poder señalar posibles soluciones.

Encuesta de investigación dirigidas a las empresas más importantes del mercado de Santo Domingo, para conocer la manera en que afrontan los problemas financieros que se presentan en sus operaciones diarias.

La población y muestra de estudio, para el desarrollo de la investigación la muestra fue definida estrictamente por 10 (diez) empresas, consideradas como las más importantes por su volumen de ventas y el tamaño de su estructura del grupo que existe en el mercado de repuestos de camiones y montacargas de Santo Domingo, estas empresas fueron:

- Empresa 1: 5 años de operación, 5 empleados, ocupa más o menos 5% de las ventas en el mercado.
- Empresa 2: 14 años de operación, 7 empleados, ocupa el 5% de las ventas en el mercado.
- Empresa 3: 10 años de operación, 7 empleados, ocupa el 4% de las ventas en el mercado.
- Empresa 4: 30 años de operación, 145 empleados, ocupa el 15% de las ventas en el mercado.
- Empresa 5: 3 años de operación, 10 empleados, ocupa el 2% de las ventas en el mercado.
- Empresa 6: 5 años de operación, 15 empleados, ocupa el 5% de las ventas en el mercado.
- Empresa 7: 8 años de operación, 13 empleados, ocupa el 3% de las ventas en el mercado.

- Empresa 8: 11 años de operación, 100 empleados, ocupa el 21% de las ventas en el mercado.
- Empresa 9: 4 años de operación, 102 empleados, ocupa el 15% de las ventas en el mercado.
- Empresa 10: 12 años de operación, 102 empleados, ocupa el 22% de las ventas en el mercado.
- Empresa 11: descartada por incoherencia en los datos recopilados.

Este grupo de empresa se seleccionó de acuerdo a sus años de experiencia en el mercado y por su notorio crecimiento dentro del mercado debido a sus expansiones en infraestructuras.

El método utilizado se denomina muestreo no probabilístico, el método consiste básicamente en seleccionar la muestra más representativa para el tema que se está desarrollando.

Instrumentación. Este proceso fue llevado a cabo mediante el siguiente instrumento de investigación:

Está compuesta por una guía de 32 (treinta y dos) preguntas destinadas a un grupo de 10 (diez) compañías consideradas como las más importantes del mercado en Santo Domingo (ver cuestionario en anexos).

Procedimiento. Las encuestas se aplicaron a 10 (diez) empresas, consideradas las más importantes dentro del mercado de Santo Domingo por sus años de experiencia en el rubro y por su crecimiento estructural en los últimos 10 años.

La encuesta estuvo dirigida a ciertos perfiles de la persona según la accesibilidad que se logró dentro de cada empresa, así construyo un conocimiento con más exactitud la validez de los datos suministrados por el encuestado.

CAPÍTULO 1

MARCO TEÓRICO

1.1. Generalidades de las PYME

Según Aristy Escuder (1995), “no existe unidad de criterio con respecto a la definición de las pequeñas y medianas empresas, pues las definiciones que se adoptan varían según sea el tipo de enfoque” (p. 83).

Algunos especialistas destacan la importancia del volumen de ventas, el capital social, el número de personas ocupadas, el valor de la producción o el valor de los activos para definir las. Otros toman como referencia el criterio económico-tecnológico (pequeña empresa precaria de subsistencia, pequeña empresa productiva más consolidada y orientada hacia el mercado formal o la pequeña unidad productiva con alta tecnología).

Por otro lado, también existe el criterio de utilizar la densidad de capital para definir los diferentes tamaños de las micros y pequeñas empresas. La densidad de capital relaciona el valor de los activos fijos con el número de trabajadores del establecimiento. Muchos optan por este indicador para calcular la inversión necesaria y así crear puestos de trabajos en las pequeñas empresas.

En un estudio realizado por la Organización Internacional del Trabajo -OIT- (1990), se encontró que:

En setenta y cinco países encontró más de cincuenta definiciones distintas sobre pequeñas empresas. Los criterios utilizados son muy variados, desde considerar la cantidad de trabajadores o el tipo de gestión, el volumen de ventas o los índices de consumo de energía, hasta incluso el nivel tecnológico.

Como se observa, existen diversos criterios para caracterizar a las micros y pequeñas empresas. Sin embargo este régimen, cuando de reglamentarla o promocionarla se trata en la práctica ha utilizado, los montos anuales vendidos y/o el número de personas ocupadas o el valor de los activos, para establecer sus límites.

1.1.1. Características de las pequeña y medianas empresas (PYME)

- Administración independiente (usualmente dirigida y operada por el propio dueño).
- Incidencia no significativa en el mercado: El área de operaciones es relativamente pequeña y principalmente local.
- Escasa especialización en el trabajo: Tanto en el aspecto productivo como en el administrativo (en este último el empresario atiende todos los campos, ventas, producción, finanzas, compras y personal).
- Actividad no intensiva en capital: Denominado también con predominio de mano de obra.
- Limitados recursos financieros: El capital de la empresa es suministrado por el propio dueño.

1.1.2. Importancia de las pequeña y mediana empresas (PYME) en el ámbito mundial

La importancia de las pequeña y mediana empresas (PYME) como unidades de producción de bienes y servicios, en el país y el mundo justifica la necesidad de dedicar un espacio a su conocimiento, debido a que desarrollan un menor volumen de actividades.

Las PYME poseen mayor flexibilidad para adaptarse a los cambios del mercado y emprender proyectos innovadores que pueden resultar una buena fuente generadora de empleo, sobre todo profesionales y demás personal calificado.

En la casi totalidad de las economías de mercado las empresas pequeñas y medianas, incluidos los micros emprendimientos, constituyen una parte sustancial de la economía.

La importancia de las PYME en la economía se basa en:

- Asegurar el mercado de trabajo mediante la descentralización de la mano de obra cumple un papel esencial en el correcto funcionamiento del mercado laboral.
- Tienen efectos socioeconómicos importantes ya que permiten la concentración de la renta y la capacidad productiva desde un número reducido de empresas hacia uno mayor.
- Reducen las relaciones sociales a términos personales más estrechos entre el empleador y el empleado favoreciendo las conexiones laborales ya que, en general, sus orígenes son unidades familiares.
- Presentan mayor adaptabilidad mecánica y menor costo de infraestructura.
- Obtienen economía de escala a través de la cooperación interempresarial, sin tener que reunir la inversión en una sola firma.

En la comunidad europea, las pequeñas y medianas empresas (PYME) representan más del 95% de las empresas de la comunidad, concentran más de las dos terceras partes del empleo total; alrededor del 60% en el sector industrial y más del 75% en el sector servicios. Es por eso que en las "reuniones de los jefes de estado de la comunidad europea se subraya la necesidad de desarrollar el espíritu de empresa y de rebajar las cargas que pesan sobre las PYME.

En Japón también cumplen un nivel muy importante en la actividad económica, principalmente como subcontratistas, en la producción de partes. En Argentina representan un 60% del total de la mano de obra ocupada y contribuyen al producto bruto en aproximadamente un 30%. Las PYME de Italia, con similar nivel de mano de obra ocupada contribuyen al PBI en casi un 50%.

En el marco del entorno existente que reina en la República Dominicana las Pequeñas y Medianas Empresas (PYME) constituyen un sector importante para la estabilidad política y social del país, realizando aportes importantes a la economía. Según (Alarcon, 2000) existen alrededor de 616,000 mil pequeñas y medianas empresas, las cuales representan el 98% del sector empresarial. En función del número de empresas existentes y los promedios de ventas anuales estimados, las pequeñas y medianas empresas representan el 27% del producto interno bruto (PIB) y el 80% en generación de empleo.

1.1.3. Intervención de las PYME en el mercado de trabajo y creación de empleo

La intervención de este sector tiene tanto aspectos positivos como negativos. El lado negativo se manifiesta en razón de que muchas empresas del sector tienden a integrarse al tramo informal del mercado de trabajo. Esto conduce a la evasión

impositiva, la no adecuación de las leyes laborales y la falta de agremiación sindical. En definitiva, son empresas que alteran las leyes de juego del mercado institucionalizado, lo que provoca la queja de las grandes firmas, que ven esta situación como una transferencia de recursos implícitos en favor del sector que nos ocupa.

La movilidad laboral refleja la faz positiva de la intervención de las pequeñas y medianas empresas en el contexto del mercado de trabajo de lo que se trata, en definitiva, es de alcanzar una mejor reasignación de los recursos humanos, ya se trate de obreros calificados como no calificados. En el primero de los casos se refiere a la posibilidad que tienen de abandonar su trabajo en una empresa grande, tal vez con cierta estabilidad pero sin posibilidades de progreso, para ingresar a un emprendimiento de menor envergadura pero con posibilidades de desarrollo personal. Tal decisión afectará en mayor medida a los jóvenes trabajadores para quien la antigüedad no reviste importancia. En lo que refiere a obreros no calificados, la movilidad laboral se insinúa con mayor intensidad en el plano de las PYME (Cely, 2006).

El tema de la multiplicidad de funciones que tiene el trabajador de la empresa PYME, suele tornarse conflictivo en las discusiones gremio-empresa. En lo general, este fenómeno no se presenta en las grandes firmas. El tipo de organización de trabajo en las PYME, que permite la polifuncionalidad, deriva en beneficios tales como ingresos más elevados y capacitación diversificada, este último mejora la posición del empleado en el mercado de trabajo.

En general se asocia a la pequeña y mediana empresa con la generación de empleo sin indagar demasiado en el tema. El argumento que esgrime para formular tal afirmación se basa en la idea de que estas empresas utilizan más mano de obra y menos capital que las grandes, lo que a su vez va asociado con una realidad, que es la oferta creciente de mano de obra, y la falta crónica del capital. La cuestión es que tal argumento no es del todo cierto. La razón que explica la inexactitud del argumento radica en las limitaciones que encierra la propia definición de PYME, a tal punto que dentro de este universo de empresas suele incluirse los micros emprendimientos. Existe además, una tendencia a considerar únicamente a las PYME manufactureras siendo que las mismas abarcan una multiplicidad de actividades.

Para establecer las relaciones de casualidad de las pequeñas y medianas empresas y la generación de empleo, en primer lugar debemos distinguir entre PYME formales y marginales. Las primeras se manejan dentro del mercado legal, poseen alto nivel de capitalización y un importante uso del factor tecnología, a la vez que suelen estar asociadas y/o vinculadas a las grandes empresas. Las segundas, universalmente pequeñas unidades fructíferas, se caracterizan por baja dotación de capital, producción de tipo artesanal y una combinación de mano de obra asalariada y familiar. ¿Cómo repercutió este fenómeno en la evolución del empleo? Las empresas líderes resultaron expulsoras de mano de obra, (sustituida por tecnología), las PYME, beneficiadas, absorbieron parte de esa mano de obra, de modo tal que les permitiera responder en tiempo y forma a las exigencias de la empresa a la que se vincularon.

En lo que respecta al primer grupo, “Las Formales”: sus políticas laborales, por llamarlas de algún modo, se encuentran también vinculadas a las estrategias que fingen las grandes empresas en la materia. Por lo tanto las acciones gubernamentales,

en lo que hace al tema, deben dirigirse a velar por el cumplimiento de las leyes que protegen al trabajador. En cambio, el segundo grupo “Las Marginales”: puede convertirse en un potencial foco de generación de empleo dependiendo, por un lado, del grado de reactivación de la economía, y por el otro, de la existencia de políticas gubernamentales de apoyo técnico y crediticio. Si bien los montos a invertir son insignificantes comparado con lo que debería destinarse en las grandes empresas, los resultados que podrían alcanzarse en cuanto a cantidad de puestos de trabajo no son considerables.

Según Cely (2006) la generación de empleo debe notarse que no es necesariamente cierto que las pequeñas y medianas empresas (PYME) usen más trabajo por cada unidad de capital que emplean. Varios estudios sobre países en desarrollo han indicado que la idea de que las PYME son más trabajo-intensivas, surgió de la observación de los datos totales en cada economía clasificando a las empresas; por ejemplo, por rango de empleo. Un conjunto de países en desarrollo como: Brasil, Chile, Colombia, México, Paraguay y Venezuela, en el ámbito agregado se encuentra que la intensidad de uso del trabajo disminuye con el aumento del tamaño, mientras que la productividad aumenta.

Aún, reconociendo las dudas mencionadas, sobre la existencia de una mayor intensidad del trabajo en PYME y sobre la eficiencia tecnológica de los micro emprendimientos, los gobiernos podrían tener como objetivo el aumento de la participación de las PYME en la economía. En ese sentido, una modificación en la producción de pequeñas empresas sobre el total puede requerir una modificación en la composición de la demanda final de bienes. Sin que se produzca en mencionado cambio de demanda, la participación de PYME podría aumentar, si una amplia gama

de productos fuera producida por empresas de distintos tamaños interactuando en cada uno de los mercados.

La intensidad en el uso del trabajo de las industrias en una economía depende mucho más de la composición de su producción que las posibilidades de producir lo mismo en tantas de menor escala. La discusión sobre las PYME como generadoras de empleo es un debate que aún no ha terminado. Las dificultades metodológicas para medir la evolución del empleo por tamaño de empresa son grandes. Sin embargo, la evidencia de los estudios internacionales no parece sugerir que las PYME posean características particulares por las que tiendan a crear más empleo que las empresas grandes, una vez que están instaladas.

Las pequeñas y medianas empresas (PYME) dan empleo a mano de obra menos calificada. Una política destinada a promover la permanencia de las PYME de cualquier tipo en el mercado porque dan empleo a una franja de menor formación laboral, podría ir en detrimento de la propia capacitación de la mano de obra, generando un círculo vicioso en el que el subsidio permitiría competir con bajos niveles de capital humano, se limitaría la demanda de calificaciones y se postergaría la formación de los trabajadores.

En síntesis:

- Es importante que se admita la formación de empresas, liberando los obstáculos a su ingreso y egreso de los mercados.
- Es dudoso que en cualquier circunstancia sean las PYME la principal fuente de puestos de trabajo en la economía.

1.1.4. Las pequeñas y medianas empresas (PYME) en República Dominicana

De acuerdo al Centro de Investigación y Estudios Aplicados (2002) en la República Dominicana, los organismos gubernamentales utilizan diversos criterios para clasificar las empresas. Por un lado, la Dirección General de Impuestos Internos considera como pequeña empresa todo negocio que tiene ventas por debajo de seis millones de pesos (RD\$6,000,000.00) al año y, en ese sentido, les ofrece la opción de acogerse al régimen de estimación simple para el pago de sus impuestos, mientras que por otro lado, el programa gubernamental de promoción y apoyo a la microempresa (PROMIPYME) clasifica estas empresas en función al número de trabajadores y sus activos fijos.

Asimismo, el Comité Nacional de Salarios de la Secretaría de Estado de Trabajo establece un salario mínimo para el sector privado en base a la valoración de su inversión y/o existencias, estableciendo diferencias por debajo de medio millón de pesos y dando un trato igualitario a todos aquellos negocios que superen ese monto invertido.

1.1.5. Historia y evolución de las pequeñas y medianas empresas (PYME)

En el nacimiento de este núcleo de empresas denominadas PYME, surgen dos formas. Por un lado, aquellas que se originan como empresas propiamente dichas, es decir, en las que se puede distinguir correctamente una organización y una estructura, donde existe una gestión empresarial (propietario de la firma) y el trabajo remunerado. Estas en su mayoría, son de capital intensiva y se desarrollaron dentro del sector formal de la economía. Por otro lado están aquellas que tuvieron un origen familiar caracterizadas por una gestión a lo que solo le preocupó su supervivencia sin prestar demasiada atención a temas tales como el costo de oportunidad del capital, o

la inversión que permite el crecimiento. En su evolución este sector tuvo tres etapas perfectamente definidas.

Las PYME en la República Dominicana, al igual que en el resto del mundo, tienen una influencia determinante sobre la evolución económica. La expansión de estas es indispensable para el crecimiento del ingreso promedio de la población y, en consecuencia, para reducir la pobreza. De esa importancia se desprende que sea fundamental identificar cuáles son los principales factores que explican su inserción en el mercado y expansión sostenida. Las PYME dominicanas se encuentran constituidas formalmente en su mayoría como persona jurídica.

Si se realiza una tabulación cruzada con la clasificación de las mismas por su tamaño se observa que las medianas empresas tienen una mayor probabilidad de estar constituidas como personas jurídicas.

El inicio de las PYME se fundamentó en el uso de recursos propios y prestados. Debe resaltarse que la mediana empresa tiene mayor facilidad de obtener ese financiamiento. La principal fuente de recursos para iniciar las PYME es el ahorro propio o familiar (representando un 63.7%). Los préstamos bancarios o de instituciones de micro-crédito representan el 23% de la fuente de recursos para dar inicio a la operación empresarial. La pequeña empresa tiende a iniciar en una mayor proporción con el ahorro propio.

Los principales clientes de las PYME son los consumidores finales. Esto se desprende del hecho de que el 43.7% afirma que los principales clientes son los individuos del barrio o de otros barrios. El segundo tiempo de cliente en importancia son las empresas que los consumen como bien o servicio final (35%). Solo el 18.5% de los

clientes son empresas que demandan para elaborar otros productos o para la reventa. Las empresas de manufactura suplen en mayor parte a otras empresas, ya sea como consumidor final (48.9%) o como consumidor intermedio (30.0%). Por su parte las actividades de servicios obtienen el 62.7% de sus ingresos de los consumidores finales y el 25.3% de empresas como consumidores finales. El sector comercio suple el 52.8% de sus bienes a consumidores finales y un 29.2% a otras empresas.

Las PYME están orientadas preponderantemente hacia el mercado, se toman decisiones que tienen como meta mejorar el conocimiento de las necesidades de los clientes y de cómo satisfacerla de la mejor manera posible. Esas empresas interactúan con los clientes, mediante reuniones periódicas para determinar cuáles productos y servicios necesitarán los consumidores en el futuro. No obstante, la mayoría reconoce que no se realizan encuestas por lo menos anualmente para medir la calidad de los productos. Esto significa un bajo nivel de análisis técnico de las relaciones de las empresas con los clientes para determinar la percepción de la calidad de los productos. Los entrevistados afirman que la capacidad de reacción de la gerencia a los gustos de los clientes es adecuada.

De acuerdo con Aristy Escuder (2012), las determinantes del éxito de las PYME en la República Dominicana, “se basa en que la mayoría está en desacuerdo con la afirmación que establece que en la empresa son lentos para determinar los cambios de gusto de los clientes”. Además las respuestas permiten señalar que los empresarios se sienten con la información necesaria sobre los problemas que afectan a su negocio. Los principales retos de las PYME en República Dominicana son los impuestos, ya que la carga tributaria ha aumentado en los últimos años, reduciéndole su flujo libre de efectivo; y las tarifas de electricidad, ya que son las más elevadas de toda América

Latina. Estos dos elementos reducen la competitividad y la rentabilidad de los negocios, así como también, son considerados como una limitación al crecimiento y éxito de las PYME

Según Tamara V. Vásquez Sosa, coordinadora sectorial de turismo, innovación y del Consejo Nacional de Competitividad, “las pequeñas y medianas empresas (PYME), son importantes para la economía dominicana, ya que representan el 95% de las empresas formales del país”. Los factores claves para el fortalecimiento de las pequeñas y medianas empresas para aumentar la competitividad turística de la República Dominicana son la calidad, la innovación y la creatividad.

Es importante el fortalecimiento de las PYME para aumentar la competitividad turística. Las PYME contribuyen a la creación de empleos, a la disminución de la pobreza y son estratégicamente importantes por su alta capacidad de cubrir la demanda de mercados geográficamente aislados. Para elevar la competitividad de las PYME debe implicar un decidido apoyo de las autoridades gubernamentales, acceso fácil a financiamiento, asistencia para su desarrollo y formalización y la posibilidad real de tener acceso a los mercados del Estado.

De acuerdo al periódico El Nuevo Diario, Economía (2002) “el Consejo Nacional de Competitividad estimula a las PYME, implementando programas y acciones para incentivar la innovación, el desarrollo tecnológico y el emprendedurismo”. No obstante en el caso de sectores como la manufactura, el turismo y la agricultura, el CNC brinda su apoyo en la mejora de los procesos de certificación y gestión de calidad, así como en la innovación empresarial.

En República Dominicana según la Ley No. 488-08, la cual establece un régimen regulatorio para el desarrollo y competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYME), según su artículo 2, el término PYME (pequeña y mediana empresa), es empleado a empresas con las siguientes características:

Pequeña Empresa: Unidad económica, formal o informal, que tenga un número de 16 a 60 trabajadores y un activo de RD\$3, 000,000.01 (tres millones un centavo) a RD\$12, 000,000.00 (doce millones de pesos) y que genere ingresos brutos o facturación anual de RD\$6, 000,000.01 (seis millones un centavo) a RD\$40,000,000.00 (cuarenta millones de pesos). Indexado anualmente por la inflación.

Mediana Empresa: Unidad económica, formal o informal, que tenga un número de 61 a 200 trabajadores y un activo de RD\$12, 000,000.01 (doce millones un centavo) a RD\$40, 000,000.00 (cuarenta millones de pesos) y que genere ingresos brutos o facturación anual de RD\$40, 000,000.01 (cuarenta millones un centavo) a RD\$150,000,000.00 (ciento cincuenta millones de pesos). Indexado anualmente por la inflación.

La referida ley en sus considerandos describen que:

- Las micro, pequeña y mediana empresa (MIPYME), constituyen un soporte importante de la economía dominicana y representan una de las principales fuentes de generación de empleos en el país, de ahí la importancia que tiene para el Estado dominicano la permanencia y expansión continúa de las MIPYME.

- A las MIPYME les urge tener acceso oportuno a servicios financieros y no financieros de calidad y en la cantidad requerida, a fin de potencializar su capacidad de expansión, desarrollo y generación de riquezas y empleos productivos. Su ampliación y crecimiento en el mediano y largo plazo dependerán de la capacidad que se desarrolle para modernizar las empresas, introducir cambios en la cultura empresarial y viabilizar una inserción competitiva favorable del sector en un entorno mundial cada vez más globalizado.
- Es interés del Estado la coordinación de esfuerzos orientados a ampliar la captación de recursos provenientes de la cooperación internacional para ser aplicados al sector de las MIPYME, con énfasis en los proyectos de fortalecimiento institucional, capacidad de acceso al crédito formal, y desarrollo empresarial, entre otros, en el marco de políticas consistentes de mediano y largo plazo.

La referida Ley (488-08) crea con autonomía administrativa y financiera el Consejo Nacional de Promoción y apoyo a la micro, pequeña y mediana empresa (Consejo Nacional PROMIPYME), como organismo responsable de la administración, control y aplicación de esta ley en todo el territorio nacional. Está integrado por:

- El Secretario o Secretaria de Estado de Industria y Comercio, quien lo presidirá.
- El o la Directora General de PROMIPYME, como Secretario.
- El o la Directora General de PROINDUSTRIA.
- El o la Directora General del Consejo Nacional de Competitividad (CNC).
- El o la Administradora General del Banco de Reservas.

- El o la presidenta de la confederación dominicana de la pequeña y mediana empresa, Inc. (CODOPYME).
- Un o una representante de las cooperativas empresariales que oferten servicios financieros a las MIPYME, presentado por las confederaciones, consejos y federaciones de asociaciones empresariales que agrupan cooperativas.
- Un o una representante de las organizaciones representativas del sector industrial de las micros, pequeñas y medianas empresas presentados por las confederaciones, consejos y federaciones de asociaciones empresariales que agrupan industrias de las MIPYME.
- Un(a) representante de las organizaciones representativas del sector comercio detallista de la micro, pequeña y mediana empresa presentado por confederaciones, consejos y federaciones de asociaciones empresariales que agrupan al sector del comercio detallista de las MIPYME.
- Un representante de Instituto Nacional Técnico Profesional (INFOTEP). Los miembros de este consejo serán nombrados de forma honorífica, por lo que no recibirán honorarios, ni pagos extraordinarios por su participación en el mismo. Sin embargo, los reglamentos de esta ley podrán contemplar el pago de dietas en casos de viajes oficiales del consejo u otras circunstancias similares que lo justifiquen. Los representantes del sector privado tendrán en sus cargos una duración de tres (3) años. Al final del período podrán ser ratificados utilizando el mismo procedimiento que se establece en esta ley para sus designaciones.

El domicilio principal del Consejo Nacional será en el Distrito Nacional, capital de la República, y sesionará de manera regular en sus instalaciones, siempre que éste no acuerde una sede alterna.

El Consejo Nacional PROMIPYME tendrá las siguientes funciones:

- Promover y contribuir en la definición, formulación y ejecución de políticas públicas generales, transversales, sectoriales y regionales de promoción y apoyo a las micros, pequeñas y medianas empresas.
- Analizar el entorno económico, político y social, así como las leyes, decretos y resoluciones emanadas de la autoridad pública, a fin de evaluar su impacto sobre las MIPYME y, en ese orden, plantear y gestionar la readecuación de las que le sean adversas.
- Contribuir a la definición, formulación y ejecución de programas de promoción y apoyo de las MIPYME, con énfasis en los referidos al acceso a los mercados de bienes y servicios, formación de capital humano, modernización y desarrollo tecnológico y mayor acceso a los mercados financieros, locales e internacionales.
- Promover y apoyar la realización de estudios de determinación de necesidades y demandas de las MIPYME y sobre la situación de desempeño de la cadena de valor relacionada con este tipo de unidades productivas.
- Ejecutar planes, programas y proyectos que propendan al desarrollo empresarial de las MIPYME, con un enfoque de sostenibilidad y género, y en el marco de la actuación del sector público como agente promotor de las acciones del sector privado y no como agente competidor.

- Contribuir a la coordinación de los diferentes programas de promoción de las MIPYME que se realicen en el marco del Consejo Nacional de Competitividad, y los que emanen de las políticas gubernamentales.
- Fomentar la descentralización de las políticas públicas de promoción de las MIPYME, mediante el establecimiento de oficinas regionales con capacidad de gestión y condiciones generales de operación.
- Promover la creación de comités consultivos regionales y provinciales, que se conviertan en agentes multiplicadores a partir de la labor de identificación de las necesidades y demandas de las MIPYME, así como en la solución de los problemas relacionados con el funcionamiento de la cadena de valor de los procesos productivos.
- Estimular el fortalecimiento de las organizaciones empresariales, la asociatividad y las alianzas estratégicas entre las entidades públicas y privadas de apoyo a las MIPYME.
- Promover la concertación con las municipalidades y las gobernaciones, para el diseño y ejecución de planes integrales para el desarrollo de las MIPYME provinciales y municipales.
- Promover, impulsar y coordinar con las organizaciones empresariales MIPYME e instituciones de apoyo, el ofrecimiento de programas de asistencia técnica integral y de capacitación, que contribuyan a aumentar los niveles de competitividad de las MIPYME dominicanas.
- Impulsar programas y proyectos que tiendan a crear grupos de eficiencia colectiva, clúster u otra forma de asociatividad que eleve el nivel de competitividad.

- Promover y crear mecanismos de difusión y divulgación de los programas, proyectos y actividades que beneficien y apoyen a las MIPYME, tanto para el mercado nacional como para el mercado internacional.
- Impulsar la adopción de instrumentos de intermediación financiera que permitan dirigir recursos a tasas competitivas y fácil accesibilidad, en beneficio del sector.
- Establecer, en coordinación con el sector privado, mecanismos de información para y sobre las MIPYME, modernos, eficientes y oportunos orientados hacia la productividad y competitividad, con informaciones de productos, mercados, precios, ferias y oportunidades de negocios, directorios empresariales, acceso a tecnología moderna, bancos de programas y proyectos, orientación y procedimientos gubernamentales, acuerdos internacionales (negociados y en proceso), así como cualquier otra información valiosa e importante para las MIPYME.
- Promover e impulsar el espíritu emprendedor y la incubación de empresas. Establecer, en coordinación con las entidades correspondientes, mecanismos de ventanilla única y simplificación administrativa en los trámites y procedimientos gubernamentales para la constitución y funcionamiento de las MIPYME.
- Rendir un informe anual sobre el estado de las MIPYME dominicanas.
- Llevar a cabo y desarrollar todas las actividades que fueren necesarias para el cumplimiento de los objetivos de la presente ley.
- Administrar y tener control sobre los recursos destinados al fomento y desarrollo de las MIPYME en todo el país.
- Desarrollar mecanismos para que las MIPYME reciban consultoría y capacitación en las áreas de comercialización y mercadeo, tecnología y procesos

de producción, diseño de productos y financiamientos, así como en materia de certificación.

- Facilitar el desarrollo sostenido y la integración organizada de las MIPYME.
- Instituir los premios nacionales anuales que reconozcan la competitividad de las MIPYME en los términos que el mismo determine.
- Mantener estadísticas actualizadas y públicas sobre las MIPYME dominicanas.

El Consejo Nacional de las MIPYME (PROMIPYME) estará dirigido por una o un Director General que será nombrado por el Presidente de la República. Su selección se hará a partir de una terna que someterá el Consejo Nacional al Poder Ejecutivo.

El Director General tendrá las siguientes funciones:

- Dirigir las oficinas administrativas del Consejo;
- Presentar los programas, planes y proyectos, así como los presupuestos que sean ejecutados por la institución;
- Velar por la implementación de la ley;
- Elaborar y presentar al Consejo Nacional las reglamentaciones que sean necesarias para el adecuado funcionamiento de la ley;
- Representar al Consejo Nacional PROMIPYME en foros, congresos, y en los diferentes escenarios en donde se debatan políticas de desarrollo de las MIPYME;
- Delegar, sujeto a esta ley y a su reglamentación, responsabilidades, autoridad y funciones de los funcionarios subalternos;

- Previa aprobación del Consejo Nacional, gestionar recursos, realizar contratos, transacciones y operaciones financieras a nombre del Consejo Nacional de las MIPYME;
- Ejercer las demás funciones que le asigne la ley, el CONSEJO y los reglamentos;
- Garantizar el manejo transparente y adecuado de los recursos de la institución, así como la efectividad de los trabajos desarrollados en cumplimiento de la presente ley.

El Director General del Consejo Nacional PROMIPYME podrá ser removido de su cargo, a solicitud del Consejo, por las siguientes causas:

- Incapacidad para cumplir sus funciones;
- Incumplimiento de las obligaciones que le han sido asignadas;
- Ser condenado por algún hecho doloso.

1.1.6. Financiamiento de las Pequeña y Mediana Empresas

Se crea el fondo para la pequeña y mediana empresa (FOMIPYME), el mismo tiene el objetivo de promover el financiamiento a las micro, pequeñas y medianas empresas, cuidadosamente seleccionadas, a través de la evaluación de los niveles potenciales de rentabilidad y viabilidad de los proyectos a emprender.

La intermediación financiera de los recursos del FOMIPYME se hace a través de las cooperativas de ahorros y créditos, bancos comerciales y otras entidades financieras avaladas por la Ley Monetaria y Financiera de la República Dominicana.

El FOMIPYME, ejerce el papel de promotor de las actividades de crédito que beneficien directamente a las MIPYME, así como impulsor del mercado de servicios

crediticios para este sector. Las actividades financieras llevadas a cabo por el FOMIPYME no podrán estar en contradicción con la Ley Monetaria y Financiera, ni con lo establecido en los reglamentos establecidos por la Superintendencia de Bancos.

Según el artículo 14 de la Ley 488-08, el Fondo para las MIPYME se financiará con las asignaciones de PROMIPYME provenientes de las recaudaciones fiscales de la nación y establecidas en el Presupuesto de Ingresos y Ley de Gastos Públicos; con aportes del Gobierno Central, donaciones, préstamos, y otros ingresos provenientes de la prestación de servicios financieros y no financieros de la institución. Con estos fines, el Poder Ejecutivo consignará en el Presupuesto Anual de la Secretaría de Estado de Industria y Comercio, que nunca podrá ser menor al 0.4% de las recaudaciones fiscales de la nación, contempladas en el Presupuesto de Ingresos y Ley General de Gastos Públicos a partir del año 2009, destinados exclusivamente a los fines siguientes:

- Un doce por ciento (12%) del total para cubrir los gastos administrativos del Consejo Nacional de las MIPYME (PROMIPYME); un seis por ciento (6%) para actividades educativas y de entrenamiento a los propietarios y gerentes de las MIPYME; un dos por ciento (2%) para CODOPYME destinado a apoyar sus programas de educación, investigación y entrenamiento de los gerentes de las MIPYME, previa presentación por ésta de un programa de actividades al Consejo Nacional y sujeta a la formulación y entrega semestral de un informe de ejecución;
- Un cincuenta por ciento (50%) del total para fortalecer el fondo para la micro, pequeña y mediana empresa (FOMIPYME), creado por el Poder Ejecutivo mediante el Decreto No.238-97, y ratificado mediante la presente ley, con la

finalidad de otorgar financiamientos de corto, mediano y largo plazo a las MIPYME dominicanas, de acuerdo y bajo los términos definidos en los reglamentos y la política crediticia diseñada por el Consejo Nacional para estos propósitos;

- Un treinta por ciento (30%) del total para crear y fortalecer un fondo de garantía crediticia, destinado a garantizar servicios financieros a las MIPYME que demuestren deficiencias en la obtención y utilización de instrumentos de garantía, frente a otras entidades financieras del mercado nacional, siempre que aseguren rentabilidad, tasas de retorno adecuadas, y propicien un mayor acceso de las MIPYME a recursos del mercado local.

El fondo será administrado por el Consejo Nacional PROMIPYME. El gobierno dominicano, a través del Consejo Nacional PROMIPYME, tendrá las funciones de formular políticas de democratización del crédito y financiamiento para el establecimiento de nuevas empresas, promover la competencia entre los intermediarios financieros, determinar la presencia de fallas de mercado que obstaculicen el acceso de estas empresas al mercado financiero institucional y adoptar los correctivos pertinentes, dentro del marco de sus competencias.

De acuerdo a lo establecido en el artículo 17 de la referida Ley, el Consejo Nacional PROMIPYME promoverá, en todo el territorio nacional, acciones de capacitación, asistencia técnica y consultorías que contribuyan al desarrollo empresarial de las pequeñas y medianas empresas dominicanas.

Para los fines de promover la capacitación empresarial, la asistencia técnica y las consultorías especializadas, el PROMIPYME destinará no menos del cinco por ciento

(5%) de los fondos destinados al financiamiento de las MIPYME, para financiar nuevas propuestas de desarrollo empresarial dirigidas a la creación de empresas y formación de emprendedores, toda vez que dichos programas y proyectos evidencien que tienen un retorno social y económico adecuado.

Las propuestas de desarrollo empresarial, deberán provenir de los propios empresarios y/o de las organizaciones que lo representan. No obstante, la forma y el mecanismo de implementación de este proceso, serán definidos en un reglamento de fomento al desarrollo empresarial que elaborará la Dirección General y aprobará el Consejo Nacional.

El Consejo Nacional PROMIPYME, para los fines de promover el desarrollo empresarial de las pequeñas y medianas empresas, podrá establecer acuerdos de colaboración específicos, tanto con instituciones locales, públicas y privadas, así como con organismos internacionales y gobiernos extranjeros.

Mediante el FOMIPYME se podrán financiar programas y proyectos de creación de empresas y formación de emprendedores, toda vez que dichos programas y proyectos evidencien que tienen un retorno social económico adecuado.

El Consejo Nacional PROMIPYME, en coordinación con la Oficina Nacional de Planificación (ONAPLAN) y con las entidades públicas que definen políticas y acciones para el desarrollo productivo nacional, identificará y priorizará aquellos sectores productivos que tengan un alto potencial de generación de divisas, creación de empleo y generación de riquezas.

El Consejo Nacional de las MIPYME, en coordinación con el Centro de Exportación e Inversiones, y la Secretaría de Estado de Planificación, Economía y Desarrollo, formulará y establecerá programas y políticas de comercio exterior, que contribuyan al desarrollo de la cultura de exportación de los empresarios del sector, así como a la generación de empleos productivos y divisas para el país.

Con la finalidad de promover la participación de las MIPYME en los mercados de bienes y servicios que resulta de la operación del Estado como agente económico, el Consejo Nacional PROMIPYME deberá:

- Promover y apoyar la participación de las MIPYME en las licitaciones que emanen de la administración pública, proponiendo la preferencia de las ofertas nacionales, bajo las normas de contratación administrativa que se establezcan, acorde con los estándares de calidad exigidos en el mercado.
- Promover, conforme a las necesidades y demandas de las instituciones estatales, la participación de micro, pequeñas y medianas empresas como proveedoras de los bienes y servicios que aquéllas demanden.
- Procurar el establecimiento de procesos y procedimientos que faciliten a las micro, pequeñas y medianas empresas, el cumplimiento de los requisitos y trámites relativos a pedidos, recepción de bienes o servicios, condiciones de pago y acceso a la información, por medios idóneos, sobre los programas de inversión y de gastos de las instituciones estatales.
- Las entidades públicas, a nivel nacional, provincial o municipal, preferirán, en condiciones de igual precio, calidad y capacidad de suministro y servicio, a las MIPYME del país.

El PROMIPYME, en coordinación con las autoridades tributarias y legislativas coordinará el establecimiento de un marco impositivo adecuado a las MIPYME, especialmente los nuevos negocios, los que pasan por procesos de incubación y los que sean capaces de generar en un corto y mediano plazo nuevos empleos y generación de divisas. Se gestionará el diseño e implementación de un régimen simplificado de pago que reduzca las dificultades y costos que enfrentan las MIPYME para pagar impuestos. Además se diseñarán mecanismos para fomentar la formalización de MIPYME informales.

Las entidades públicas, a nivel nacional y local, promoverán e incentivarán la organización y participación de los micro, pequeños y medianos empresarios en ferias y exposiciones, y promoverá la realización de actividades similares, a fin de facilitar el acceso de los empresarios a los diferentes mercados de bienes y servicios (Gaseta Oficial de la República Dominicana, 2008).

1.1.6.1. Las decisiones financieras

Las decisiones financieras en las PYME normalmente las toma su dueño, algunas son decisiones que comprometen la empresa a futuro. Desde un punto de vista financiero las decisiones deben ser tomadas estratégicamente, teniendo en cuenta la situación económica-financiera en que se encuentre la empresa.

Algunas empresas tienen algunas teorías para tomar las decisiones financieras. Como señala el artículo de la biblioteca de Cervantes Moneda y Crédito (1991) las empresas tienen algunos enfoques teóricos sobre dichas decisiones, uno de estos enfoques dice que para cada empresa debe existir una estructura financiera óptima, otro enfoque que da a conocer este artículo, afirma que las decisiones financieras que toman las empresas lo logran

siguiendo una preferencia jerárquica sobre las distintas fuentes de datos financieros disponibles dentro de la empresa.

En las PYME deberían de contar con un plan financiero y a la vez con una persona que sepa interpretar estos datos financieros. Según F.J. Maquead Lafuente (1992) advierte que las situaciones y funciones financieras siempre estarán presentes en las actividades de la compañía como es el caso de las compras, la producción, ventas, inversiones, almacenamiento y sobre todo en la captación de los resultados esperados por los inversionistas. Al final todo el conjunto del desarrollo de estas operaciones influirá en las consecuencias financieras que condicionan a futuro el bienestar de la empresa.

La estructura financiera de una empresa según este libro se define como una composición de los recursos financieros que la compañía tiene en el momento determinado ya sean propios o ajenos.

1.1.7. Análisis financiero

Gracias al análisis financiero, es posible estimar el riesgo y el rendimiento de una decisión financiera para invertir en proyectos; estudiar si el flujo de fondos de una empresa alcanza para afrontar los compromisos que contraen los proyectos en consideración.

Según el libro José de Jaime Eslava, 2003, dice que un directivo de empresa sin importar el rubro de la misma, debe tener como objetivo básico el funcionamiento de su actividad principal, como son: vender, producir y lograr vincular las ventas con la producción. Aclara que la interrelación entre todos los gestores y funciones de la empresa es fundamental para el logro de los objetivos empresariales.

Dicho esto, no puede ser permitido cualquier gestión por parte de un directivo empresarial que no esté enfocada a los resultados y objetivos de la empresa, más aún cuando no suma valor para sus accionistas. Por tal razón debe de apoyarse siempre de los análisis financieros de la compañía.

El análisis financiero ayuda a comprender el funcionamiento del negocio y a maximizar la rentabilidad a partir de la actuación sobre los recursos existentes. Los directivos pueden acceder a información sobre el efecto esperado de las decisiones estratégicas.

De acuerdo a esto, el libro F.J. Maquead Lafuente (1992) señala que en las pequeñas empresas están íntimamente ligada a la figura humana y económica de su promotor, éstos le proveen a la misma el carácter y a la vez logran marcar el rumbo a seguir, enfocados a los objetivos pautados.

A medida que la compañía va adquiriendo madurez, "las actividades se van sumando y se empieza a sentir necesidades de contar con profesionales en las distintas áreas para poder cumplir satisfactoriamente las gestiones empresariales. La toma de decisiones en las empresas va ligada a situaciones de riesgo y muchas veces de incertidumbres"¹.

1.1.7.1. Indicadores/ratios financieros

Los inversores solicitan un análisis financiero para analizar el grado de riesgo de sus decisiones y para fijar los objetivos a cumplir.

¹ Información obtenida del sitio web <http://www.definicion.de/analisis-financiero/>, recuperado el 16/06/2015.

Dentro de las herramientas financieras que se deben analizar existen los indicadores financieros tradicionales como son los indicadores de Liquidez, Endeudamiento y Rentabilidad.

El indicador de liquidez, nos facilita establecer el grado de liquidez de la empresa y por ende su capacidad de generar efectivo, para poder atender de forma oportuna el pago de las obligaciones contraídas. Según F.J. Maquead Lafuente (1992) indica que los ratios financieros indica que tan dependiente es la compañía, si el activo total está financiado en la totalidad con recursos propios de la empresa o no.

Por tal motivo están los ratios de rentabilidad:

Rentabilidad de los recursos propios = Beneficios / recursos propios

- Este ratio representa la relación entre los beneficios propios de la empresa invertidos para su crecimiento contra los beneficios obtenidos.
- En la práctica, los recursos propios es un mero concepto contable: el patrimonio neto atribuible a la sociedad, o sea la diferencia entre el valor de su activo y el valor de su pasivo menos la parte de esa diferencia que es atribuible a accionistas minoritarios de las filiales de la sociedad matriz o dominante.
- La rentabilidad sobre recursos propios se conoce con el nombre de ROE (Return On Equity). Se calcula dividiendo el beneficio neto atribuible a la sociedad por el patrimonio neto atribuible a la misma.
- El beneficio neto atribuible es un concepto contable que nace de la consolidación de cuentas. Cuando una sociedad matriz tiene más del 50% de otra sociedad, que entonces recibe el nombre de dependiente, suma todos los beneficios de la filial a los suyos propios. Pero una parte de esos beneficios pertenecen en realidad a los

accionistas minoritarios de la filial. Entonces en la cuenta de resultados se hace un ajuste mediante la partida denominada “beneficio neto atribuible a accionistas minoritarios” o “intereses minoritarios”, que se resta del beneficio neto. La diferencia es el beneficio neto atribuible a la sociedad dominante, o simplemente beneficio neto atribuible.

- La ROE es una medida de rentabilidad corporativa que permite comparar empresas y entidades financieras. No así la rentabilidad por activos (ROA), que no tiene sentido en los bancos porque gran parte del activo de los bancos es dinero que la gente les debe.
- Parece buena idea comprar acciones de entidades que obtengan un elevado beneficio en relación a los recursos propios que manejan. Eso puede significar que son más eficientes que las que necesitan un nivel superior de recursos propios para generar el mismo nivel de beneficio. Veremos si los datos corroboran esta impresión.
- Los resultados se presentan en la columna 7 de la siguiente tabla: 100 euros invertidos el 31 de marzo de 2006 en los siete valores con mayor ROE de entre los 35 del IBEX se hubieran convertido en 98,7 euros el 31 de marzo de 2012 frente a 82,7 euros de una cartera con los 35 valores del IBEX a partes iguales y los 90,5 euros de una cartera con las mismas ponderaciones que el IBEX. Representa un 19% más en seis años, lo cual representa una ventaja de un 3% anual.

Rentabilidad de los recursos ajenos = Beneficios / Recursos ajenos

- Los recursos ajenos son aquellos derivados de fuentes financieras en las que la empresa se compromete a devolver la cantidad recibida y una serie de cantidades adicionales en concepto de intereses o cupones.
- Dentro de estos recursos se analiza el coste de los préstamos bancarios y de las emisiones de empréstitos.
- El ratio de los recursos ajenos enseña una relación entre los beneficios obtenidos ante los mismos recursos ajenos utilizados.
- A través del mismo se mide el porcentaje de los beneficios que se han obtenidos de los recursos propios invertidos, situación que hace interesante la comparación con el resultado adquirido de la inversión del dinero con otros activos

Rentabilidad de los recursos totales = Beneficios / pasivo total

- Este ratio es la proporción de los beneficios obtenidos con relación a los capitales empleados.
- Los indicadores de endeudamiento, nos permiten establecer el nivel de endeudamiento de la empresa o lo que se relaciona con la participación de los acreedores sobre los activos de la empresa.

Por otro lado aportando a este tema de la rentabilidad, según Dumrauf, Guillermo L., 2010. Estos indicadores de endeudamiento se desglosan en:

- Endeudamiento sobre los activos totales: estos permiten establecer la participación de los acreedores sobre los activos de la empresa.

- Endeudamiento de apalancamiento: toma en cuenta el patrimonio de la empresa, establece el grado de compromiso de los accionistas contra los acreedores.

Así como también aclara F.J. Maquead Lafuente (1992) que existen tres ratios importantes de financiación, que son:

Dependencia financiera = Recursos ajenos / Activos

- Este ratio indica en qué proporción depende la empresa de una tercera parte, mientras el resultado de este ratio se acerca más a uno (1) significa que más dependerá la empresa de recursos de tercero.
- Financiación del circulante = Recursos ajenos a corto plazo / Activo circulante
- El ratio identifica la parte del activo circulante financiado, exigible a corto plazo.

1.1.7.2. Costo promedio ponderado de capital

Aparte de tener en cuenta los ratios financieros, es importante tener en cuenta otras herramientas como son el Punto de equilibrio. Básico para la determinación mínima de las ventas, Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC) y Capital de Trabajo.

Según Ross, S.A.; Westerfield, R.W.; Jaffe, J.F (2000) el punto de Equilibrio Económico (PEE) representa uno de los datos más importantes para toda compañía, porque de esa forma sabemos a partir de qué nivel de ventas comienza a tener las ganancias o pérdidas. Debido a que el PEE relaciona la cantidad de ventas realizadas, los costos totales y los márgenes de utilidad, esto se conoce como análisis del Costo-Volumen-Utilidad.

Este análisis del PEE representa el nivel de ventas expresadas físicas o monetarias que se igualan a los costos totales, es decir, el costo variable inherente al nivel de actividad, mas los costos fijos.

Aportando más al tema del WACC, según Dumrauf, Guillermo L (2010), define al WACC como otra herramienta financiera importante, que se define como aquella mezcla de deuda y acciones que maximiza el valor de las acciones y, por lo tanto minimiza el costo de capital. Las empresas cuentan con varias formas para captar capital, en algunos casos pueden emitir bonos, que es una forma de endeudarse, emitir acciones de la compañía, entre otras. Cada una de estas formas de endeudarse representa un costo diferente para la compañía, lo cual esto se denomina “costo de la deuda”. Otro costo importante que forma parte del costo de capital, este se llama el costo del patrimonio, este es la tasa de rendimiento que los accionistas requieren por sus inversiones.

1.1.8. Rentabilidad financiera

Aclarados y mencionados los anteriores conceptos y ratios financieros, vale conocer la rentabilidad financiera, la cual se entiende por ésta, “la renta ofrecida a la financiación, mientras el rendimiento es la medida de la riqueza generada por la inversión, la rentabilidad es el “premio” dado a los fondos propios utilizados en la financiación de la misma. Al financiar parte de la inversión con deuda, la rentabilidad financiera no coincide con el rendimiento económico”.² Esta utilización de la deuda para incrementar la rentabilidad de los capitales propios recibe el nombre de apalancamiento financiero.

²Información obtenida del sitio web: <http://www.raimon.serrahima.com/la-rentabilidad-financiera-roe-concepto-y-calculo/>, recuperado el 16/06/2015.

Según Ross, S.A. y Westerfield (2000), establece que es importante conocer la planeación financiera. Esta establece lineamientos básicos para que el cambio de la empresa se lleve a cabo.

Los lineamientos incluyen 3 fases:

- Identificación de metas financieras de la empresa.
- Análisis de las diferencias entre las metas y su estatus financiero actual.
- Definición de las acciones necesarias para que la empresa logre sus metas financieras.

Una vez que esto se conoce, también se debe definir el concepto de presupuesto de efectivo. Esto es una herramienta fundamental de la planeación financiera, permite al administrador financiero identificar las necesidades a corto plazo, a la vez que le indica los financiamientos que se requerirán en el tiempo planteado.

Esto es una forma de poder identificar la falta de flujo de efectivo en la línea de tiempo. La idea de todo esto es poder registrar las estimaciones de las entradas de efectivo y de los desembolsos.

Existe un factor importante a tomar en cuenta en las PYME, y es que, a medida que van creciendo se van presentando necesidades de alquileres o adquisiciones de diferentes tipos de recursos, de los cuales a veces algunos se vuelven muy imprescindibles para la actividad económica de la compañía, el cual entra en juego lo que se define como el costo de oportunidad.

1.1.9. Costo de oportunidad y el valor económico agregado

Según un estudio sobre la estimación del costo del patrimonio y costo del capital por medio de tasas de rendimiento ajustadas al riesgo de la universidad privada Boliviana (UPB), realizado por Alejandro Vargas Sánchez (2011) marca que el costo de oportunidad representa el costo que afrontan los proveedores de los fondos de capital invertidos voluntariamente en una empresa, siempre y cuando el rendimiento esperado sea mayor o igual al rendimiento que obtendría en otra inversión de riesgos similares.

Luego de conocer esto se puede decir que una empresa solamente crea valor si el rendimiento del capital de la compañía es mayor a su costo de oportunidad o la tasa de rendimiento que los accionistas pudieran captar en otro negocio de riesgo similar.

Para comprobar si la empresa está creando valor, según el instituto nacional de contadores públicos de Colombia (INCP) se debiera tomar en cuenta el indicador financiero EVA (economic value added), sus siglas en inglés que significan “valor económico agregado”. Es un índice financiero que incorpora el cálculo del costo de los recursos propios de la empresa, proporciona la rentabilidad de la empresa como un resultado del beneficio neto después de impuestos menos el costo de oportunidad de todo el capital invertido.

Para continuar y complementar el tema sobre la creación de valor para los accionistas vale traer a colación el riesgo financiero que corren los inversionistas por la suma destinada al mercado determinado. El riesgo financiero es la incertidumbre acerca de los futuros rendimientos de la inversión, por tal anterior razón mencionada, el costo de oportunidad se toma en cuenta a la hora de decidir si se invierte o no en un

proyecto. Para el riesgo existe la relación que a mayor riesgo mayor es la exigencia sobre la rentabilidad de la inversión, para fines de compensar el riesgo financiero.

Para fines de evaluar los proyectos los análisis deben de apoyarse en el estado de flujo de fondos proyectados, que permitirá evaluar la creación o destrucción de valor para sus accionistas. En adición a esto, a la hora de evaluar un proyecto de inversión, se analizan las alternativas que tienen al alcance los accionistas en relación al costo de oportunidad, se debe tomar en cuenta si otros proyectos posibles bajo la misma inversión y con menor riesgo financiero pudieran ofrecer el mismo rendimiento.

1.1.10. Caso de análisis

En cuanto a la PYME Grupo Empresarial Piezas y Servicios, se considera el caso en el que se tomó la decisión de aumentar considerablemente el inventario en aproximadamente un 15% de unidades. Resultando ser una mala decisión ya que el negocio no se llevó a cabo como se esperaba, las mercancías no se pudieron vender con la rotación que se tenía prevista, lo que esto conllevó a la empresa a una destrucción de valor para los accionistas debido a la disminución que reflejó el flujo de fondos de la compañía, como consecuencia de la salida de capital de trabajo.

Las PYME en Santo Domingo, República Dominicana dedicadas al rubro de repuestos de montacargas y camiones obtienen anualmente un estado de flujo de efectivo promedio como el que se detalla más abajo. El estado representa la operación normal de la PYME, en este caso, los costos de producción y los gastos operativos representan aproximadamente el 58% de los ingresos por lo tanto la empresa quedaría con un margen de EBITDA del 42%, siendo éste un valor rentable para cualquier pequeña o mediana empresa.

Considerando una tasa de descuento de 17% en US\$ y un modelo de perpetuidad, el valor de la compañía en el escenario 1 antes del incremento de inventarios es el siguiente:

Miles de pesos	Escenario 1
Ingresos	583.333
Costo de producción	-284.520
Gastos operativos	-52.324
EBITDA	246.490
Margen EBITDA %	42%
Amortizaciones	-4.000
EBIT	242.490
CAPEX	-49.000
Variación WC	-12.817
Impuesto operativo	-96.996
FCF pesos	87.677
FCF dólares	1.754
Valor cía. US\$	2.113

Fuente: elaboración propia (2016).

En otra situación si la compañía, por ejemplo, tomase la decisión de aumentar su cantidad de inventario porque la empresa ha pactado con un cliente comprometerse a suplirle algunos artículos específicos, luego resultando todo en un incumplimiento de compromiso por parte del cliente, esto afectaría de forma directa el flujo de efectivo y el capital de trabajo de la siguiente manera:

Miles de pesos	Escenario 1	Escenario 2	Variación
Ingresos	583.333	583.333	-
Costo de producción	-284.520	-284.520	-
Gastos operativos	-52.324	-52.324	-
EBITDA	246.490	246.490	-
Margen EBITDA %	42%	42%	0%
			-
Amortizaciones	-4.000	-4.000	-
EBIT	242.490	242.490	-
CAPEX	-49.000	-49.000	-
			-
Variación WC	-12.817	-14.740	-1.923
Impuesto operativo	-96.996	-96.996	-
FCF pesos	87.677	85.754	-1.923
			-
FCF dólares	1.754	1.715	-38
			-
Valor cía. US\$	2.113	2.066	-46

Fuente: elaboración propia (2016).

De esta manera, se observa como el incremento en las necesidades de capital de trabajo, además, sin redundar en un incremento de las ventas, impacta directamente en el flujo de fondos de la compañía, destruyendo valor.

Por otro lado siguiendo con el concepto de creación de valor, según Raúl Pozos Maya (2009) catedrático en la Universidad Anáhuac de México Sur dice que la generación de valor puede ser de manera cuantitativa o cualitativa. La situación antes mencionada que enfrenta la empresa es una destrucción de valor cuantitativamente porque se afecta el dinero de la empresa directamente, ahora bien, las decisiones financieras tomadas por el dueño se considerada una destrucción de valor cualitativa para la empresa porque afecta la imagen de administrador de la PYME o la imagen de la marca.

Desde el punto de vista del accionista hacia la empresa el accionista lógicamente siempre espera que aumente el valor de su inversión por consecuencia de las decisiones financieras que toma el administrador de la PYME y a la vez el administrador busca como ser más eficiente en las decisiones financieras que se toman a diario y a la vez persiguiendo incansablemente la optimización de todos sus recursos que dispone como empresa.

1.1.11. Políticas de cobros en las PYME

Por otro lado tenemos las políticas de cobros de la compañía, estas políticas son muy importantes para las empresas y deberían tener una dedicación especial, ya que las cuentas por cobrar es un activo corriente al igual que el inventario, esto quiere decir que es un “instrumento” que se puede convertir en dinero liquido para la empresa con mucha facilidad y a corto plazo. Según el libro gestión de la PYME: estrategias y políticas para la administración empresarial, 1era edición, ideas propias editorial, Vigo (2004). Dice que a la hora de pautar y establecer medios de cobros que la empresa va aceptar, se debe tener muy en cuenta los costos financieros, la seguridad del cobro y los medios legales subsidiados en caso de incumplimiento con el pago. En las políticas se deben de aclarar los diferentes medios de pagos que se aceptan a los clientes.

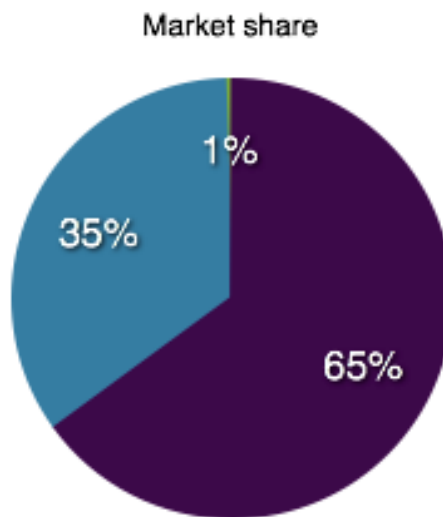
Un punto importante que nos da a conocer este libro es la gestión de costos dentro de la empresa, considera que este sistema es una de las herramientas económicas y políticas más eficaces para todas las organizaciones.

1.2. Descripción del mercado

El mercado de reventa de repuestos para camiones y montacargas aun se encuentra en un prematuro desde un punto de vista nacional, no muchas empresas están compitiendo dentro de este mercado y algunas de las que sí compiten, no se dedican exclusivamente a esta línea de repuestos.

Gráfico descripción del mercado

● 13 Compañías líderes ● 15 Empresas secundarias ● 15 Empresas restantes



Fuente: elaboración propia (2016)

Según la dirección nacional de impuestos internos (DGII) de República Dominicana existen 43 empresas dedicadas a la venta de repuestos de montacargas y camiones, sólo 28 de ellas tienen su fortaleza de ingresos en este tipo de repuesto aunque cuentan con otras líneas de negocios dentro de sus inventarios como son equipos de luces, taller de reparaciones, montura de neumáticos, venta de diferentes lubricantes y aditivos.

Estas 28 empresas son las que luchan día a día por ganar su participación en este mercado multimillonario mundialmente afirmado por la revista “Ascensores y Montacargas” a principios del año 2014. Nacionalmente la competencia no es tan reñida, sólo 13 compañías son las que más facturan dentro del mercado de repuestos de montacargas y camiones, perciben anualmente un ingreso promedio de \$7, 000,000 de dólares cada una compartiendo el 65% del mercado, mientras que las otras 15 empresas facturan un promedio de \$4, 300,000 de dólares cada una y comparten el resto del mercado con el 35%.

Según datos de la DGII, existen 3.4 millones de montacargas y 55 millones de camiones registrados en República Dominicana, de manera que gran parte de esa cantidad de equipos no están comprando sus repuestos localmente. En actualidad la competencia es a nivel mundial, en muchos casos los precios de los repuestos son más bajos con un suplidor internacional, esto se debe a externalidades gubernamentales como son impuestos y aranceles aduanales y el pago de impuesto sobre transferencia de bienes industrializados y servicios (ITBIS). Por tal razones muchos consumidores han optado por importar sus propios repuestos para así ahorrarse el pago del impuesto del ITBIS que tan sólo con esto se refleja un ahorro de un 18% en cada artículo.

De las 28 empresas que comparte el mercado no todas han sabido reintentares a consecuencia de estos cambios impositivos y de las facilidades que le brinda al consumidor el tema de la globalización. Sólo 13 empresas han logrado mantenerse firme en cuanto a su facturación al pasar el tiempo, de las cuales 10 fueron elegidas como población y muestra para la realización de la encuesta por ser consideradas empresas líderes en el mercado. 7 de las 10 empresas por su cantidad de empleados entran en el renglón de PYME a su vez éstas son familiares de hasta 3 generaciones,

las otras 3 empresas líderes por su cantidad de empleados son consideradas medianas empresas que representan marcas reconocidas mundialmente por su desempeño y prestigio dentro del mercado.

Anualmente estas 10 empresas líderes del mercado de reventa de repuestos de montacargas y camiones comparten una facturación de aproximadamente \$5.3 millones de dólares, tienen más de 20 años de experiencia en el rubro de este tipo de repuestos y al pasar los años notoriamente se ha notado sus crecimiento como empresas tanto en infraestructura como en empleados.

Es así que se puede concluir que el mercado aún no ha llegado a su saturación por lo que todavía las empresas que no son líderes tienen la oportunidad de luchar para su crecimiento en el mercado si se basan en buenas estrategias. Las empresas líderes seguirán buscando las maneras de aumentar su margen de utilidad para así poder hacerle frente a los retos del mercado.

1.3. Marco investigativo

En este tema se busca dar soporte a los objetivos y a la hipótesis de esta investigación, así mismo profundizar los temas fundamentales del marco teórico.

Para llevar a cabo esta investigación se ha utilizado tres técnicas fundamentales para la recolección de datos como son encuestas dirigidas a personas que laboran en este rubro de PYME y entrevistas dirigida a personas con experiencia dentro del mercados de ventas de repuestos para montacargas y camiones, se aplicaron también técnicas de observación en el momento de tomar decisiones en el ámbito financiero.

El principal objetivo de esta investigación se orienta a la validación o comprobación de los métodos o la forma que adoptan los dueños de las PYME para tomar las decisiones financieras.

1.3.1. Encuestas dirigidas a personal involucrados directamente en el área responsable de las decisiones financieras de las empresas.

1.3.2. Características de la encuesta aplicada y la muestra

Para una mejor comprensión en cuanto a las decisiones financieras tomadas en las PYME del rubro de la venta de repuestos de montacargas y camiones, se ha realizado una encuesta a 10 empresas. Las encuestas se componen de catorce preguntas abiertas y dieciocho preguntas cerradas algunas de ellas pudiendo ser combinadas. Este material fue entregado vía mail y devuelto por la misma vía a las empresas seleccionadas, los encuestados fueron elegidos específicamente porque son las personas que se encargan del área de la toma de decisiones de las empresas.

El objetivo principal de la investigación se basó en identificar cómo actualmente son tomadas las decisiones financieras de las PYME y en qué se basan los responsables para definir sus decisiones estratégicas, también se desea identificar los indicadores financieros utilizados en cada una de las empresas en caso de que éstos sean tomados en cuenta a la hora de la decisión.

En esta técnica de recolección de datos de igual manera se logro identificar el perfil del encuestado con preguntas que definen: edad, sexo, nivel académico, ocupación o puesto que desempeña. Con estas preguntas dentro del cuestionario se logra identificar el grado de preparación que pueda tener esta persona encargada de tomar las decisiones dentro de las empresas de repuestos de camiones y montacargas.

A partir de las 10 encuestas obtenidas se constituyó una muestra intencional de tres empresas con el objetivo de estudiar más a fondo los procesos que toman diariamente las PYME para fundamentar sus decisiones, para esto se adoptó el método de observación en el campo con el objetivo de identificar debilidades financieras en sus procesos diarios

1.3.3. Resultados de las encuestas

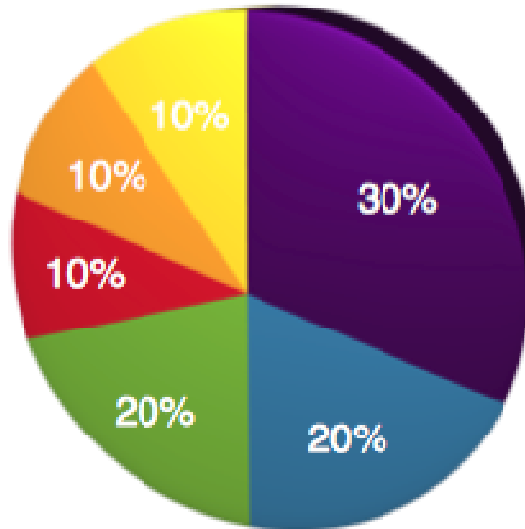
Formulación de encuestas.

Encuesta para conocer las planificaciones financieras de las empresas y cómo identifican los riesgos financieros a corto plazo.

1. Cargo que se desarrolla esta encuesta:

- Presidente de la compañía 30%
- Vice presidente 20%
- Gerente administrativo 20%
- Control de inventario 10%
- Oficial de crédito 10%
- Encargado de mercadeo 10%

- Presidente
- Vice presidente
- Gte. Administrativo
- Control de inv.
- Oficial de credito
- encargado de mercadeo

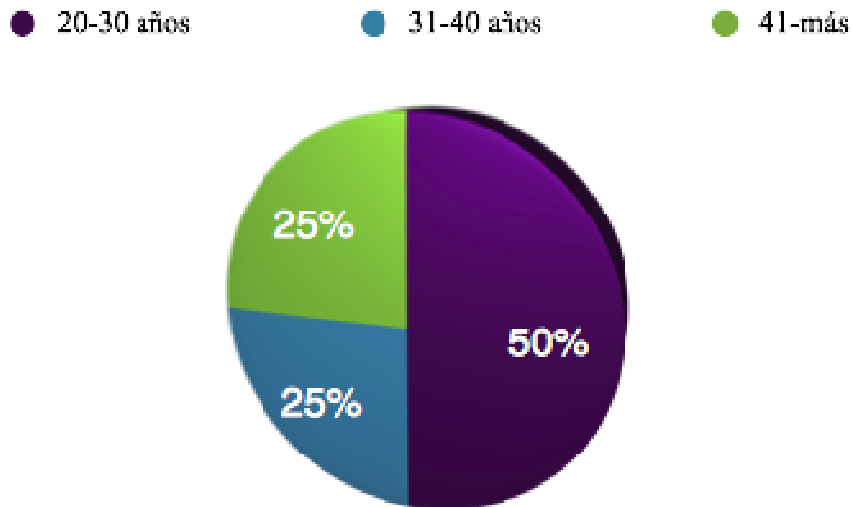


Fuente: elaboración propia (2016)

Los resultados en esta pregunta indican claramente que la mayoría de los cargos que desarrollaron la encuesta son cargos superiores, esto da confianza y validez a los datos obtenidos en la misma. Tuvimos la oportunidad de que los dueños de las PYME fueron muy colaboradores ya que se sentían identificados con la hipótesis de esta investigación y saben que esta investigación puede ser fructífera para sus empresas.

2. Edad del que desarrolla la encuesta.

- 20-30 años 40%
- 31-40 años 20%
- 41- más 40%



Fuente: elaboración propia (2016)

Las edades en esta pregunta muestran que la mayoría de las personas que desarrollaron la encuesta están entre los 20-30 años, esto da confianza y validez a los datos obtenidos los jóvenes están interesados en las planificaciones financieras de las empresas y cómo identifican los riesgos financieros a corto plazo.

3. Formación académica de quién responde a la encuesta.

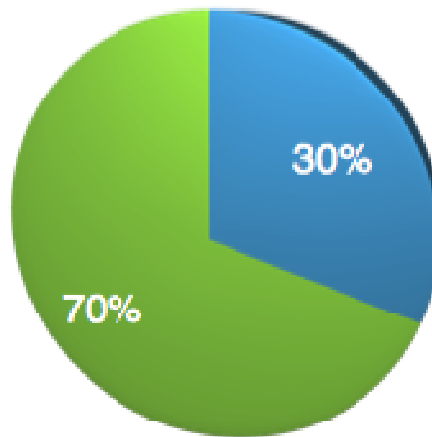
- Bachiller 0%
- Universitario 50%
- Maestría 50%
- PHD 0%
- Doctorado 0%
- Técnico 0%

Las encuestas fueron desarrolladas por universitarios graduados y una parte de ellos con maestría realizada para ayudar a enriquecer las respuestas recolectadas de sabiduría, fundamento y coherencia en el tema.

4. Años de operaciones que lleva la empresa

- 1-5 años 40%
- 5 - 10 años 10%
- 10 - más 60%

● Pública ● Privada ● Privada familiar

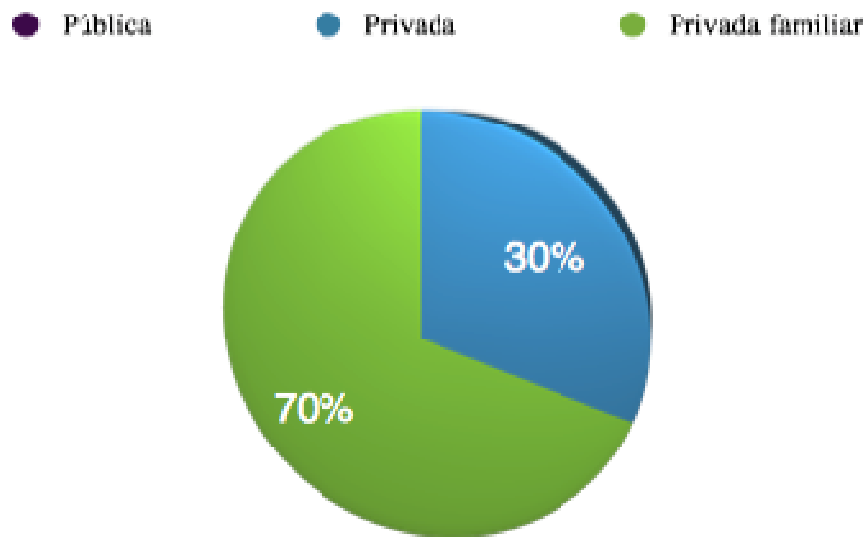


Fuente: elaboración propia (2016)

La experiencia dentro del mercado de repuestos que cada compañía tiene su lado positivo en el aporte de información, gracias a la experiencia cada PYME nos puede brindar informaciones de situaciones o problemas diferentes para enriquecer esta investigación.

5. Esta empresa es...

- Pública 0%
- Privada 30%
- Privada familiar 70%



Fuente: elaboración propia (2016)

En esta parte de la encuesta es para especificar el tipo de empresa y con qué principios está formada, así se puede saber más o menos como se manejan en la parte administrativa y a nivel financiero.

6. Área de república Dominicana a la que pertenece la compañía

- Distrito Nacional 90%
- Santo Domingo norte 0%
- Santo Domingo este 0%
- Santo Domingo oeste 10%
- San Antonio de guerra 0%
- Pedro Brand 0%
- Boca chica 0%
- Los Albarizos 0%



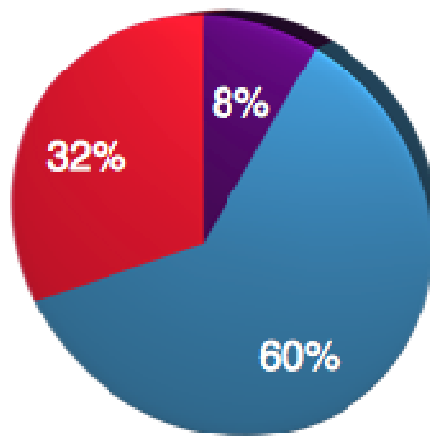
Fuente: elaboración propia (2016)

Se eligió estrictamente la ciudad de Santo Domingo por la cercanía y para poder enfocar la encuesta en un sector determinado del mercado, así los datos serían más coherentes y homogéneos.

7. Cantidad de empleados que conforman la compañía

- 1- 5 micro empresa 10%
- 6 - 30 pequeña empresa 50%
- 31 - 100 mediana empresa 0%
- más de 100 empresa grande. 40%

● Micro empresa ● Pequeña empresa ● Mediana empresa ● Empresa grande



Fuente: elaboración propia (2016)

8. Utilidad operativa (EBITDA) de la compañía. (Opcional)

- Una empresa de las encuestadas respondió que su EBITDA es de más o menos RD\$2.5 MM.
- Otra no especificó en cifras, respondió que el resultado había sido negativo.
- Por otro lado uno de los empresarios reconoció de no conocer su EBITDA.
- La última encuesta se respondió con US\$1.1 MM de EBITDA.

Con estos datos determinamos que tan solida o rentable es la compañía encuestada, se presenta como una respuesta opcional porque algunos comerciantes no dan a conocer datos contables de sus negocios por que consideran dichos datos súper valiosos para ser revelados en el mercado.

9. Conocimiento sobre la importancia de las finanzas para una empresa

- Si 100%.
- No 0%.



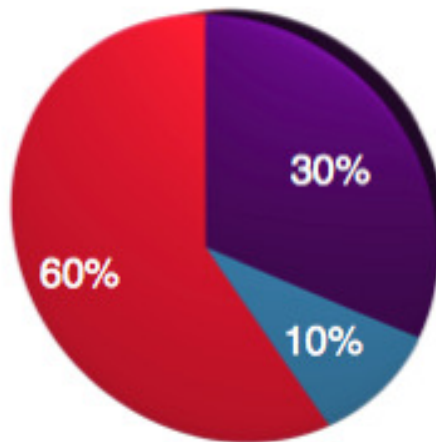
Fuente: elaboración propia (2016)

Esta pregunta se considera una de las más importante en todo el cuestionario, a través de de la respuesta, se conoce el nivel de consciencia que posee el individuo sobre la importancia que tienen las finanzas dentro de las PYME.

10. Toma sus decisiones financieras a corto plazo de la empresa.

- Basada en el EBITDA de la compañía 30%.
- Por intuición 10%.
- Préstamos bancarios disponibles 0%.
- Recomendaciones y asesorías 60%.
- otros, mencione 0%.

● Ebitda ● Intuición ● Prestamos bancarios ● Recomendaciones y asesorias
● Otros

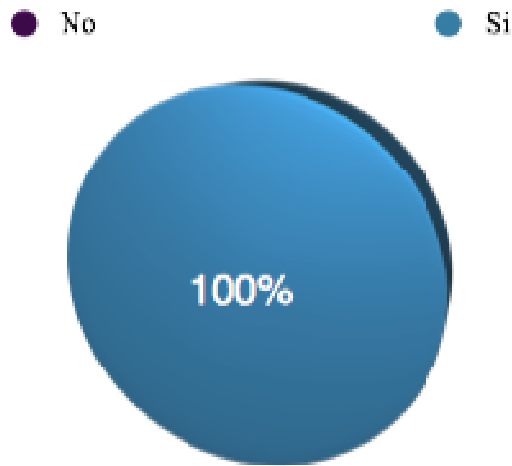


Fuente: elaboración propia (2016)

Las PYME de Santo Domingo, República Dominicana se han visto obligadas a través del tiempo a cada vez más tener que apoyarse de las finanzas cada día, el mercado ha sido muy cambiante y las finanzas les ayuda a disminuir las incertidumbres económicas a corto plazo y a crear provisiones para eventualidades que puedan ocurrir, como pudiera ser una posible alza en los impuestos y aranceles aduanales en las importaciones, etc.

11. Forma de clasificación de las decisiones financieras tomadas en la empresa

- Riesgosa 0%.
- Regular 90%.
- Excelentes 10%.
- Negligente 0%.



Fuente: elaboración propia (2016)

Estos resultados obtenidos en la pregunta son los que dan a conocer las decisiones en las compañías, en qué grado de riesgo ellos clasificarían las decisiones tomadas por ellos, se pudo apreciar que la mayoría piensa que las decisiones tomadas son regulares, lo que puede decir que las decisiones que se toman generan incertidumbres por el desconocimiento financiero y decisiones sin fundamentos o tomadas por una intuición aumenta el riesgo financiero drásticamente.

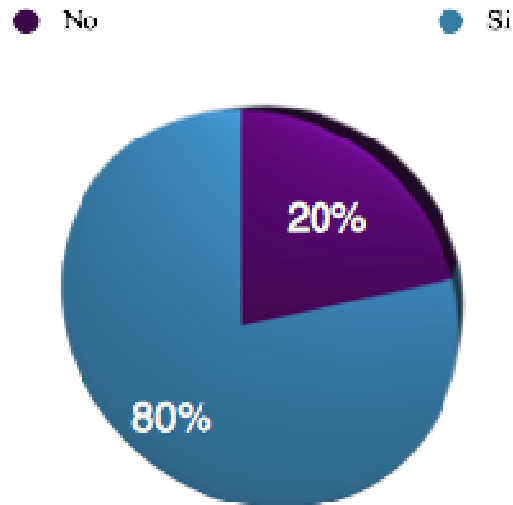
12. Mencione cuáles problemas se han presentado causado por una mala decisión financiera.

- Se obtuvo como resultados que uno de los problemas ha sido poca liquidez.
- Otra ha optado por tomar financiamientos en bancos locales.
- Empresas han tenido que sacar productos del mercado.
- Han tenido que dejar pasar oportunidades fructíferas por falta de capital para inversión.
- Empresas se han visto atrapadas por altos intereses en los compromisos de pagos.

Esta pregunta puede ir aclarando el grado de desconocimiento financiero que tienen las personas de Santo Domingo, República Dominicana en las PYME, se aprecia como las malas decisiones afectan la liquidez de las empresas amenazando su sustento a través del tiempo.

13. Área determinada a trabajar con los temas financieros de la empresa. (Si responde “no” pasar a la pregunta 16.

- Sí 80%.
- No 20%.



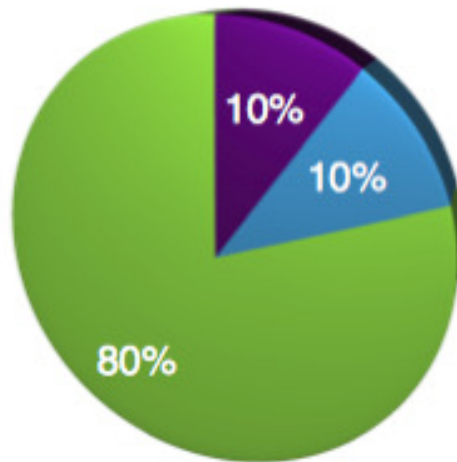
Fuente: elaboración propia (2016)

Se conoce la importancia que le dan a las finanzas corporativas ya que algunas empresas tienen un departamento destinado exclusivamente para llevar al día las finanzas y así tener disponible cualquier información que se necesite en un momento determinado.

14. Personas que trabajan en el área financiera.

- 1-3 personas 10%.
- 4-6 personas 10%.
- 6 personas o más 80%.

● 1-3 personas ● 4-6 personas ● 6 personas o más

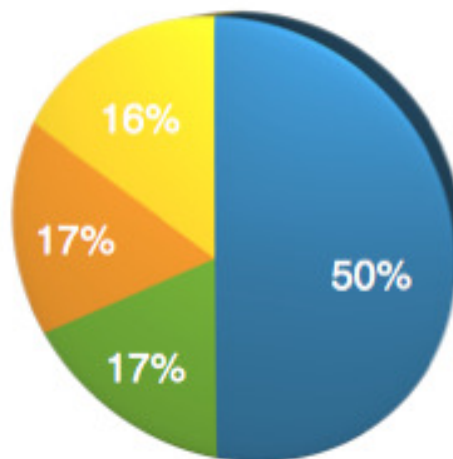


Fuente: elaboración propia (2016)

15. Formación académica de los que forman parte del área financiera.

- Bachiller 0%.
- Universitario 50%.
- Maestría 17%.
- PHD 0%.
- Doctorado 17%.
- Técnico 16%.

● Bachiller ● Universitario ● Maestría ● PHD ● Doctorado ● Técnico



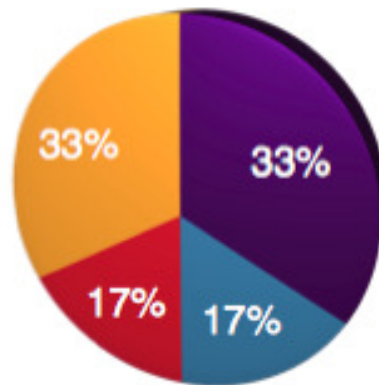
Fuente: elaboración propia (2016)

Con estas respuestas se conoce que grado académico que tienen los integrantes de las áreas de finanzas en cada empresa, con las mismas se puede determinar que tanto el individuo pudiera conocer sobre las finanzas.

16. Frecuencia que se presenta al tomar decisiones financieras para la compañía.

- Diario 33%.
- Semanal 17%.
- Quincenal 0%.
- Mensual 17%.
- Anual 33%.

● Diario ● Semanal ● Quincenal ● Mensual ● Anual



Fuente: elaboración propia (2016)

Cada PYME es diferente desde el punto de vista operativo y por esta razón es ideal preguntar la frecuencia con la que se presentan situaciones que ameriten tomar decisiones financieras en momentos precisos, así determinamos la complejidad y la importancia de las situaciones que se presentan diariamente en las compañías. Otras PYME solo toman las decisiones anualmente porque no consideran que las decisiones de tipo financiero sean tan importante aunque a veces puedan tomar algunas decisiones financieras de forma inconsciente, como por ejemplo algún descuento que

le ofrezcan a un cliente o plazos extendidos de pagos de facturas a los clientes, son decisiones que a veces los dueños toman solo por complacer a los clientes importantes de ellos y muchas veces no comprenden en el momento el impacto financiero que esto hace en la empresa.

17. Decisiones financieras que se toman con frecuencia. Diga al menos una o tres decisiones recién tomadas.

Algunas de las respuestas captadas fueron:

- Abastecimiento de inventario.
- Compra de maquinaria.
- Factorial.
- Control de gastos.

18. Mención de las herramientas que tiene a disposición para las tomas de decisiones financieras

- Balance en banco.
- Cuentas por cobrar.
- Estados financieros reflejando el beneficio bruto, flujo de caja, ingresos por ventas.

19. Mención de los tipos de ayuda o asesoría financiera externa que utiliza

- Asesor financiero calificado.
- Una firma de asesores.
- Analistas de estados financieros.

20. Mencione cuáles indicadores financieros usted conoce?

- Ebitda.
- Algunas no conocen ningunos.
- Otras se notan confundidas con respecto a lo que es un indicador financiero.

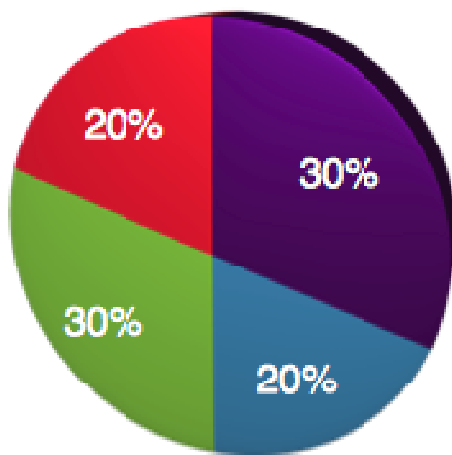
21. Mencione Cuáles indicadores financieros utiliza para tomar decisiones

- Rotación de inventarios.
- Cuentas por cobrar.
- Índice de apalancamiento.
- ROI (retorno sobre la inversión).
- El 20% de las empresas encuestadas afirmaron no utilizar indicadores financieros.

22. Con cuáles de los siguientes tributarios y legales cuenta su empresa?

- Patentes 30%.
- Permisos sanitarios 20%.
- Permisos municipales 30%.
- Ninguna de las anteriores 20%.
- Otro, especifique 0%.

- Patentes
- Permisos sanitarios
- Permisos municipales
- Ninguna de las anteriores
- Otro

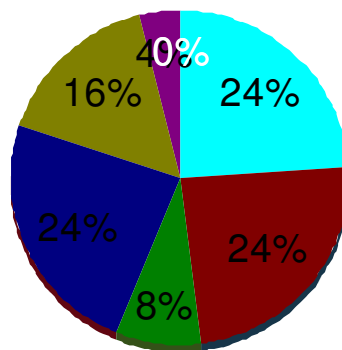
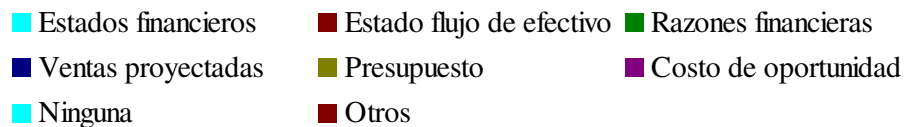


Fuente: elaboración propia (2016)

Las respuestas muestran el respaldo y confianza que brinda la compañía al mercado en que opera, estas herramientas legales ayudan a fidelidad la cartera de clientes.

23. Herramientas financieras que utilizan en la empresa. Seleccione más de una.

- Estados financieros 24%.
- Estado de flujo de efectivo 24%.
- Razones financieras 8%.
- Ventas proyectadas 24%.
- Presupuesto 16%.
- Costo de oportunidad 4%.
- Ninguna de las anteriores 0%.
- otros, especifique 0%.

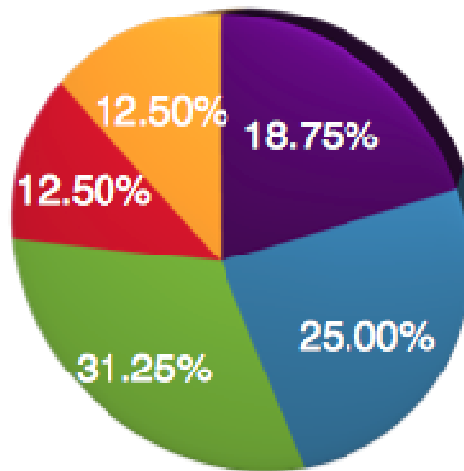


Fuente: elaboración propia (2016)

Esta pregunta en la investigación es crucial, con claridad se conoce las herramientas utilizadas por las empresas encuestadas, significa que a la hora que se presente tomar alguna decisión financiera se puede contar con estas herramientas tan importantes para cualquier decisión crucial en la empresa.

24. En relación al manejo de efectivo, con cuál se identifica?

- Separa el dinero personal del dinero del negocio 18.75%
- Tiene establecido un salario por sus labores realizadas en su negocio 25%
- Controla los ingresos y salidas de efectivo 31.25%
- Se financian 100% capital propio 12.5%
- Se financian capital propio y capital de terceros 12.5%
- Ninguna de las anteriores 0%
- Otro (favor especifique) 0%



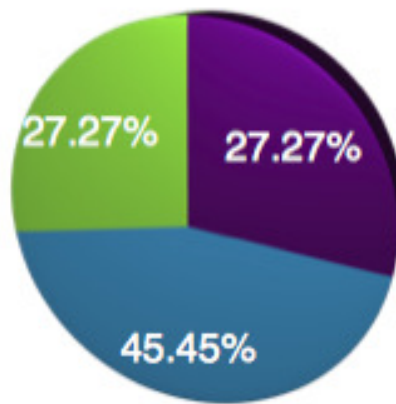
Fuente: elaboración propia (2016)

La inteligencia financiera en las empresas con respecto al manejo de efectivo es muy importante, cualquier error que se pueda llegar a cometer con el efectivo la empresa se puede ver envuelta en un problema de liquidez afectando así su disponibilidad para el capital de trabajo o las provisiones para sus eventualidades operativas.

25. Fuentes de financiamiento que utiliza la empresa.

- Deuda bancaria. 27.27%
- Capital propio. 45.45%
- Proveedores. 27.27%
- Mercado de capitales. 0%
- Otro (por favor especifique) 0%

● Bancos ● Capital propio ● Proveedores ● Mercado de capitales ● Otro



Fuente: elaboración propia (2016)

A todas las empresas en algún momento se les presenta financiarse, pero no todas saben cuál es la forma más inteligente de hacerlo para poder apalancar las operaciones. La pregunta nos muestra las formas más comunes de financiamientos que toman las empresas, claramente se detecta que predomina el financiamiento con capital propio, el cual pudiera llegar a ser peligroso poniendo en riesgo la liquidez y la rentabilidad de la compañía en caso de que se presentara alguna eventualidad financiera que requiera de capital.

26. Proporción que tiene su empresa entre capital y deuda en base a porcentaje.

Ejemplo: capital propio 30% deuda 70%.

- El 30% de las empresas encuestadas respondieron de forma similar con una proporción de 60% capital propio y un 40% de deuda. El otro 60% de las empresas respondieron que no tienen deudas pendientes porque trabajan con el capital propio de la compañía y pagan contra entrega. el otro 20% refleja un alto nivel de endeudamiento en relación al capital de la compañía.

La proporción entre deuda y capital en la cual esta endeudada la empresa va a depender de cada una de las PYME, si por ejemplo, la empresa está empezando algún proyecto por lo tanto su nivel de endeudamiento será un poco más alto a comparación con otra empresa que no tenga proyectos en desarrollo. Esto tiene que tenerse pendiente porque pudiera llegar a afectar el valor de la empresa para sus accionistas.

27. Política de tesorería con las que cuenta la empresa.

- Un 70% de las compañías encuestadas no tienen establecidas políticas de tesorería, solo el 30% cuenta con políticas de este tipo en las empresas.

Las políticas de tesorería en las PYME son de suma importancia porque éstas ayudan con el alcance de las metas financieras que pautan en las empresas en lapsos de tiempos determinados. La mayoría de las empresas encuestadas no cuentan con políticas de tesorería, la cual representa una debilidad operacional en la empresa.

28. Políticas de *stocks* o inventario de la empresa.

- Hubo un 50% que afirmaron contar con estas políticas en sus empresas, el otro 50% dijo no tenerla.

Esta pregunta es importante para conocer si el inventario se pudiera estar manejando correctamente basado en normativas y políticas, el inventario juega un papel muy importante dentro de la compañía, no tan solo por ser un activo corriente, sino también por ser su principal fuente de ingresos.

29. Política de cobros de la compañía.

- El 70% de los resultados dicen que las políticas de cobros están pautadas a un plazo de 30 días. el 30% que resta no tienen una política de cobro establecida, según los entrevistados a los clientes le establecen un plazo determinado de pago, el 40% de los casos incumplen con el plazo establecido entre la compañía y el consumidor, representándole a la compañía una debilidad en su cuenta de capital de trabajo, debido a esto como consecuencias pudiera darse el caso de incumplirle al suplidor en los pagos correspondientes a las ordenes.

Las políticas de cobranza son importantes porque estas representan un costo significativo para la compañía, a través de esta se logra incrementar el nivel de ventas, por estas razones la compañía debe contar con políticas efectivas de cobranzas.

30. Política o reglamento para el capital de trabajo de la empresa.

- El 50% de las empresas afirmaron que cuentan con políticas o reglamentos para el capital de trabajo, mientras que el otro 50% respondió negativamente.

Las empresas entrevistada desconoce la importancia de manejar y optimizar el capital de trabajo, pero tampoco las empresas que dicen contar con reglamentos y políticas para el capital de trabajo supieron identificar o mencionar cuáles son esas normas ni especificarlas. Se estima que las respuestas recolectadas quieren dar a conocer que las empresas no cuentan con normas ni políticas sobre el capital de trabajo en su totalidad o sencillamente no las cumplen ni las respetan.

31. Creencia de los principales obstáculos y desafíos a los que se enfrentan los micro-empresarios.

- El 70% coincide en altos impuestos y costos operacionales.
- Un 20% es afectado por la fluctuación de la tasa del dólar para la adquisición de materia prima o inventarios.
- El 10% desconoce sus obstáculos y desafíos que enfrentan dentro del mercado.

Las PYME de hoy en día enfrentan principales temores, para éstas es de suma importancia conocer sus posibles obstáculos en el camino de crecimiento dentro del mercado, para ser tomados en cuenta a la hora de evaluar y tomar decisiones importantes proyectadas a futuros, a la vez conociendo un poco sobre estos posibles obstáculos la compañía pueden reducir las incertidumbres financieras y disminuir los riesgos considerablemente.

32. Oportunidad de mejorar el proceso de toma de decisiones financiera y opciones de mejoría.

- Una de las empresas encuestadas dice que le gustaría poder contar con un estado de ganancia y pérdida al momento de cualquier decisión que se le presente tomar.
- Otras dicen querer mejorar los métodos de financiamientos y los gastos.
- Mejorar la forma en la que toman las decisiones, basando en datos concretos y actualizados.
- Otras empresas les gustaría poder hacer más estudios de mercado.
- Empresas dicen querer tener una mayor rotación de su inventario.

Esta pregunta ayuda con la investigación para conocer cuál herramienta financiera les gustaría tener al alcance rápidamente a la hora de verse obligado a tomar alguna decisión financiera para el futuro próspero de la empresa. A través de las respuestas se capta una debilidad financiera en las compañías porque herramientas esenciales como conocer la rotación de inventario y contar con datos financieros confiables al no tener nada de esto disponible se aumenta el riesgo financiero y pone en peligro la rentabilidad de las compañías.

En resumen se ha aplicado un cuestionario de 32 preguntas a 10 empresas seleccionadas estratégicamente por su reconocimiento en el mercado, en este estudio se han considerado empresas que forman parte del liderazgo del mercado. Se pudo notar en los resultados la mala práctica y falta de conocimiento sobre la aplicación de las finanzas en las PYME de repuestos de montacargas y camiones, destacando que el 30% de los que completaron las encuestas fueron los presidentes o dueños de las empresas.

Es preocupante ya que en este tipo de empresas se destaca que los dueños son los que mayormente toman las decisiones financieras importantes. El 70% de las empresas involucradas en el cuestionario son privadas familiares, lo cual se considera en algunos casos que esto pudiera ser una debilidad como empresa porque como familiares se sienten con el mismo derecho para tomar decisiones de cualquier tipo pudiendo afectar el futuro de la compañía.

La falta de conocimiento sobre las herramientas financieras, estados financieros e indicadores financieros se muestran como los principales factores más relevantes que han influido en las fallas o problemas financieros que han presentado diferentes empresas, algunos problemas importantes han sido falta de liquidez y sobre endeudamiento. Es notorio que desconocen herramientas básicas para conocer sus flujos de fondos, el EBITDA de la compañía, nivel de endeudamiento, rentabilidad, índice de liquidez las cuales son necesarias conocer en el instante, para poder tomar una decisión consiente sobre una situación financiera.

1.4. Observación de proceso de toma de decisiones en las PYME.

En esta parte de la investigación se realizaron 2 visitas a empresas de repuestos de camiones y montacargas considerados ser parte de las top 5 del mercado según sus ventas y reconocimiento. Se llevó a cabo un proceso de observación en estas empresas con el fin de obtener mayor información sobre las prácticas financieras que utilizan para guiarse en sus operaciones diarias y así poder crear valor a sus accionistas. Este grupo empresarial es el número dos en el mercado de piezas de montacargas y el número 7 en piezas de camiones.

Se observó durante una semana de lunes a viernes durante dos horas diarias la división de piezas de montacargas y la división de piezas de camiones del grupo

empresarial piezas y servicios, en este periodo de tiempo se logró estudiar los procesos internos que el grupo empresarial utiliza para realizar sus decisiones financieras a corto plazo.

Durante el proceso de observación se destacó un reabastecimiento drástico, excesivo e innecesario de inventario, basándose sencillamente en rumores provenientes de consumidores esporádicos los cuales hicieron compromisos de compras proyectadas a cambio de bajos precios y disponibilidad al despacho, lo cual todo esto resultó en incumplimiento por parte de los consumidores, viéndose la empresa obligada a endeudarse para poder compensar el exceso de inventario sin salida, a pesar de no venderse con frecuencia, ocupa un espacio físico dentro del almacén que a la vez representa un costo de obsolescencia elevado para la empresa obligando a la baja de precios en los artículos.

Por otro lado se presentó una situación en que el equipo financiero externo de la empresa estaba reportando datos financieros erróneos, como fue el caso específico de un estado de flujo de efectivo, el cual obtenía datos totalmente desligados a la realidad por lo tanto se habían tomado decisiones en base a ese estado presentado. Como parte de la solución se procedió contratar auditores financieros internos, se adquirió un sistema contable y financiero computarizado el cual se espera que optimice el tiempo para obtener cualquier información o datos más elaborados como estados financieros y reportes que se requiera para alguna decisión de momento.

El grupo empresarial piezas y servicios reconoce el alto costo financiero que ha conllevado las malas negociaciones pasadas, ha adoptado una estrategia de disminución de inventario a través de la implementación de una plataforma digital

con la que se estima una reducción en los costos operativos y un aumento de más de un 50% de rotación del inventario y una ampliación en la cartera de clientes de aproximadamente el 85% en relación a la actual.

Durante esa semana de observación se notó una utilización constante de información financiera por parte del presidente del grupo empresarial dejando claro la importancia que representa para él las finanzas en sus PYME, a la vez se notaba una pequeña debilidad en los datos financieros suministrados cuando el presidente a pesar de haber confesado no saber de finanzas a nivel de estudios, éste lograba identificar errores en el estado de flujo de efectivo y el estado de resultados.

1.5. Informantes claves.

Este punto pretende profundizar y fundamentar los conocimientos percibidos sobre el análisis de las decisiones financieras en las pequeñas y medianas empresas de repuestos para camiones y montacargas, a través de personas con varios años de experiencia dentro de este mercado de repuestos para camiones y montacargas. Mediante el punto de vista de los profesionales que se desarrollan en el mercado, podemos dilucidar e identificar problemas que padecen estos tipos de empresas.

Se elaboró una entrevista a la persona considerada informante clave para este tema, este especialista trabaja en el mercado de repuestos y actualmente es el presidente del grupo empresarial piezas y servicios, se compone de piezas para camiones, montacargas y cola de patanas o trailers. El negocio está ubicado en el Distrito Nacional de Santo Domingo, República Dominicana. Esta empresa comenzó sus operaciones en el año 2000 en ventas de repuestos para montacargas, se considera la número dos en el mercado y en repuestos para camiones y trailers se considerada

número 7. El cuerpo empresarial está compuesto por 22 personas, 6 de ellas se desarrollan en el área operacional y el resto se desarrollan en el área administrativa, soporte contable y financiero.

La entrevista se llevó a cabo de forma personal, en el capítulo de anexos de esta investigación se presenta el perfil de la persona entrevistada y las preguntas que fueron respondidas en dicha entrevista.

A continuación se plantean los diferentes fundamentos con relación a la falta de análisis de las decisiones financieras en las pequeñas y medianas empresas de repuestos de montacargas y camiones por parte de un profesional en el tema.

El aporte de el informante clave ha resultado enriquecedor para la investigación, con la entrevista se logró captar los problemas más comunes que enfrentan las PYME de Santo Domingo.

El especialista en el área cuenta que la compañía se ha visto en problemas relacionados con el inventario por causa de malas negociaciones en el pasado y por causa de institucionalidad jurídica de Santo Domingo, surgió como consecuencia un exceso de inventarios en stocks, por lo tanto aumentó los costos operacionales para esta PYME. El especialista informa haber hecho acuerdos con consumidores de compromisos de compras a futuro por un tiempo determinado de un año a cambio de disponibilidad a la hora de necesitar el artículo y a su vez serían adquiridos a un precio especial para ellos. Estas negociaciones obligaron a la empresa a aumentar en forma considerable su inventario para satisfacer la demanda futura del acuerdo realizado pero es lamentable para la compañía en vista de que todo esto terminó en un incumplimiento de contrato por parte de los consumidores.

Por otro lado la firma de contables y auditores que respaldaba la compañía aportaba al problema debido a que los expedientes contables y financieros que le reportaban a la compañía resultaron ser incorrectos, a un nivel tan grave que los flujos de caja y la disponibilidad de efectivo en su totalidad eran irreales y erróneas, el presidente se dio cuenta a través de un estado de resultados que observó de forma detenida, al mirar sus compromisos de pagos que eran tan bajos decidió verificar el estado de resultados completo para confirmar los datos, al destacar la incertidumbres y los problemas al tomar decisiones lógicas de dinero en base a esos estados erróneos y causa de los problemas financieros que se enfrentan en la actualidad el grupo empresarial.

La empresa como parte de la solución ha decidido bajar los costos financieros al reducir el inventario y la cartera de cuentas por cobrar. El experto en el área explica que se pudo haber evitado el problema con información contable y financiera confiable y estados financieros bien estructurados. Como consecuencia la compañía ha afectado su proporción de deuda y Equity, luego de los problemas actuales, la empresa se encuentra en una proporción de un 42% de deuda con respecto al capital, cuando antes de enfrentar el problema financiero la deuda representaba el 12% del capital propio, la empresa adoptó como parte de la solución aumentar el porcentaje de deuda para poder enfrentar los compromisos de pagos con los suplidores por el abastecimiento previo del inventario.

Con este testimonio lleno de experiencia por parte del experto queda bien claro la importancia de las finanzas como parte de la compañía en el día a día de sus operaciones. Sale a relucir la falta de conocimiento sobre las finanzas y la mala utilización de las herramientas financieras, si la empresa se lograra organizar en el

ámbito financiero pudiera lograr muchos objetivos propuestos, como es principalmente la recuperación de las perdidas por las malas decisiones financieras.

El experto entrevistado, nos aclara que en la compañía sólo los estados de resultado y el balance general son tomados en cuenta, obviado de manera práctica los demás estado de suma importancia como es el estado de flujo de efectivo, capital de trabajo y algunos índices financieros importantes. Esto quiere decir de manera básica que las decisiones tomadas en las empresas son basadas por intuición propia del dueño, lo que comprueba así la hipótesis de esta investigación.

1.6. Análisis en el campo.

La PYME analizada fue constituida en el año 1999, inició las operaciones en el año 2000, desde entonces dedicada en exclusiva a la venta de repuestos de equipos montacargas a nivel nacional en República Dominicana y es catalogada como el número 2 en el país basada en las ventas.

Con la finalidad de recopilar mayor información sobre cómo las empresas PYME toman sus actuales decisiones financieras, se ha desarrollado un estudio de observación sobre algunos momentos donde ha requerido de análisis financiero para tomar alguna decisión financiera que surge en el instante.

Se estuvo presente en una PYME de repuestos para el uso exclusivo de montacargas, la cual el propietario no autorizó a revelar el nombre de la compañía, Durante 5 días el presidente de esta PYME nos permitió estar presente en la mayoría de procesos, los cuáles requerían analizar y apoyarse en herramientas financieras.

Con este proceso de observación se pretende identificar cuál es la manera analítica de tomar las decisiones económicas y financieras en las PYME, fundamentada en lo planteado en este estudio.

El proceso inicia con un problema o una oportunidad que está a la vista o el CEO logra identificarlo, rápidamente él consulta el estado de resultados, balance general, entre otros tipos de consultas y toma una decisión como la mejor solución posible para el problema o alguna estrategia para aprovechar la oportunidad.

De manera conclusiva y recapitulada con las informaciones aquí reunidas, queda claro que los problemas financieros surgidos con frecuencia han sido por causa de la falta de información y material financiero de la empresa, tomando en cuenta también la falta de interpretación de las herramientas financieras por parte del CEO de la compañía, la empresa atraviesa actualmente por un momento muy delicado en su finanza que pudiera encontrarse al borde de la quiebra.

Esta compañía trabaja arduamente para contrarrestar los daños que han generado las malas decisiones tomadas en el pasado y se encuentran en un proceso de reestructuración a nivel operacional como parte de su estrategia para la recuperación de la misma.

CONCLUSIONES

Luego de analizar los datos de la investigación se pautan unos objetivos específicos los cuales a través de todo el desarrollo de este trabajo se van dando a conocer, así dando veracidad a lo que en algún momento de la investigación se tomaba como una suposición de lo que está sucediendo.

Se ha concluido en la investigación que las PYME tienen una fuerte debilidad en el ámbito financiero. Mediante las encuestas realizadas se determinó que las empresas no toman en cuenta ningún método financiero complejo que realmente pudiera ayudar a la toma de decisiones, como por ejemplo poder contar simplemente con estados financieros, la mayoría de las PYME en Santo Domingo utilizan los estados contables para basar sus decisiones. Es preocupante como las mayorías de las PYME de la ciudad de Santo Domingo dicen tomar las decisiones por recomendaciones y asesorías, siendo éstas en la mayoría de los casos no certificada.

Se comprobó mediante respuestas claras obtenidas en la pregunta referente a los problemas presentados por malas decisiones en los últimos años, que las PYME han presentado problemas serios como son la pérdida de negocios, falta de liquidez entre otros. Esto nos deja claro que han tenido un mal manejo financiero y que deben empezar a tomar en cuenta este problema para poder subsistir en el mercado.

La investigación ayudó a conocer el mercado financiero disponible para las PYME, se conoció que el acceso a instrumentos financieros sigue siendo un factor limitante para las compañías, a la vez afectando negativamente su crecimiento. Los pocos instrumentos financieros disponibles para PYME en República Dominicana, por ejemplo, los préstamos en bancos e instituciones financieras para ellos las PYME aún

les representa un alto costo y un elevado riesgo a la vez, por tal razón las tasa de interés para PYME son muy elevadas.

En el transcurso de la toda la investigación se lograron identificar diferentes herramientas financieras que ayudan con las estrategias como compañía para retos que presente el mercado. Lo más importante que se destacó, fue la importancia que tiene la creación de valor para los accionistas.

Se pudieron identificar varias decisiones comunes que afectan la parte estratégica de las PYME, que son: estrategias en liderazgo de costos, la selección de los mercados en que operan, incorpora de mejoras en la productividad, el reclutamiento de personal, la utilización de la capacidad productiva de la empresa en menor o mayor medida, mal uso de los fondos propios de la compañía. Estas decisiones son las que mayormente les trae malos retornos a la empresa, porque a la hora de la decisión no se analizó cuidadosamente o no se analizó con las herramientas financieras necesarias para haber tomado un mejor decisión en el momento.

La hipótesis planteada a principio de la investigación, fue comprobada durante el desarrollo de la misma.

La hipótesis comprobada dice que: Las pequeñas y medianas empresas de retail de repuestos para camiones y montacargas de Santo Domingo no cuentan con herramientas financieras para la toma de decisiones y cobertura de riesgos en el futuro.

Se sugiere que a través de la interpretación dada se tomen en cuenta las debilidades a fin de fortalecer los puntos, ya que se comprobó claramente, saliendo a relucir la falta de conocimiento sobre los temas financieros y el impacto que les ha generado esta

debilidad sobre las utilidades de la compañía. En las compañías evaluadas existen actualmente deficiencias para realizar sus análisis financieros, ninguna de estas cuentan con un equipo, asesor o departamentos para llevar a cabo estas tareas de suma importancia y contribuir con el sustento de la compañía y poder tomar las decisiones financieras más concretas.

Como un aporte a las futuras investigación, es necesario tomar en cuenta que la mayoría de las empresas elegidas en la investigación, dieron a conocer que la gran mayoría de sus decisiones financieras son basadas en resultados de las utilidades presentados en el estado de resultado contable de la compañía, sin considerar ajustes a la información contable para obtener una base en función de lo percibido, y fallando en la utilización del flujo de fondos como herramienta básica de la gestión financiera de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

Libros:

- Aristy Escuder, J. (1995). *Costos y beneficios de las reformas estructurales en la República Dominicana*. Ciencia y sociedad., (p.83).
- Cely, W. M. B. (2006). *De microempresas religiosas a multinacionales de la fe: la diversificación del cristianismo en Bogotá* (Vol. 1). Bonaventurana.
- Dornbush Rudjer, Fisher Stanley, Starz Richard. Novena Edición: *Macroeconomía*. Mc Graw Hill.
- Dumrauf, Guillermo L., (2010). “*Finanzas Corporativas: un Enfoque Latinoamericano*”. 2da. Ed., Buenos Aires, Alfaomega Grupo Editor Argentino.
- Kotler, P. (2000) Marketing Management. *Winning markets: markets oriented strategic planning: strategic formulation*. New Jersey: Prentice Hall.
- Maquead La Fuente, F. J. (1992). *Dirección estratégica y planificación financiera de la PYME*. DÍAZ DE SANTOS, MADRID.
- Ross, S.A.; Westerfield, R.W.; Jaffe, J.F (2000), *Finanzas Corporativas*. 5ta Ed, México: McGraw-Hill.
- Sánchez, A. V. (2011). *Estimación del Costo del Patrimonio y Costo del Capital por medio de tasas de rendimiento ajustadas al riesgo*. Investigación & Desarrollo, 11, 118-135.

- Von Potobsky, G., & de la Cruz, H. G. B. (1990). *La Organización Internacional del Trabajo: el sistema normativo internacional, los instrumentos sobre derechos humanos fundamentales*. Astrea.

Revista:

- Lucena, F. J. H., Martín, F. D. F., & Díaz, I. A. (2002). *Centro de Investigación y Estudios Aplicados*. Revista de educación, (5), 253-270.

Páginas web:

- Información obtenida del sitio web <http://www.raimon.serrahima.com/la-rentabilidad-financiera-roe-concepto-y-calculo/>, recuperado el 16/06/2015.
- Información obtenida del sitio web <http://www.definicion.de/analisis-financiero/>, recuperado el 16/06/2015.

Otros:

- Gaseta Oficial de la República Dominicana, 2008.

ANEXOS

ANEXO 1: Encuesta

Encuesta para conocer las planificaciones financieras de las empresas y cómo identifican los riesgos financieros a corto plazo.

1. Cargo que está desarrollando esta encuesta.

- Presidente de la compañía__
- Vicepresidente__
- Gerente administrativo__
- Control de inventario__
- Oficial de crédito__
- Encargado de mercadeo__

2. Edad del que desarrolla la encuesta.

- 20-30 años__
- 31-40 años__
- 41- más__

• Formación académica de quién responde a la encuesta.

- Bachiller__
- Universitario__
- Maestría__
- PHD__
- Doctorado__

- Técnico__

4. Cuántos años de operaciones lleva la empresa?

- 1-5 años__
- 5 - 10 años__
- 10 – más__

5. Esta empresa es...

- Pública__
- Privada__
- privada familiar__

6. a qué área de república Dominicana pertenece la compañía

- Distrito Nacional__
- Santo Domingo norte__
- Santo Domingo este__
- Santo Domingo oeste__
- San Antonio de guerra__
- Pedro Brand__
- Boca chica__
- Los Albarizos__

7. Cuántos empleados conforman la compañía?

- 1- 5 micro empresa__
- 6 - 30 pequeña empresa__
- 31 - 100 mediana empresa__

- más de 100 empresa grande__

8. Cuál es la utilidad operativa (EBITDA) de la compañía? (opcional)

- una empresa de las encuestadas respondió que su EBITDA es de más o menos RD\$2.5 MM.
- otra no especifico en cifras y respondió que el resultado fue negativo__
- Por otro lado un empresario reconoció que no conoce su EBITDA__
- La última encuesta se respondió con US\$1.1 MM de EBITDA__

9. Conoce la importancia de las finanzas para una empresa?

- Si __
- No__

10. Cómo la empresa toma sus decisiones financieras a corto plazo?

- Basada en el ebitda de la compañía__
- por intuición__
- Préstamos bancarios disponibles__
- Recomendaciones y asesorías__
- otros, mencione__

11. Cómo clasificarías las decisiones financieras tomadas en la empresa?

- Riesgosas__
- Regular__
- Excelentes__
- Negligentes__

12. Mencione cuáles problemas se han presentado causado por una mala decisión financiera.

- se obtuvo como resultados que uno de los problemas ha sido poca liquidez__
- otra ha optado por tomar financiamientos en bancos locales__
- Empresas han tenido que sacar productos del mercado__
- Han tenido que dejar pasar oportunidades fructíferas por falta de capital para inversión__
- Empresas se han visto atrapadas por altos intereses en los compromisos de pagos__

13. La empresa cuenta con un área determinada a trabajar con los temas financieros?
(si responde “no” pasar a la pregunta 16.

- Sí __
- No __

14. Cuántas personas trabajan en el área financiera.

- 1-3 personas__
- 4-6 personas__
- 6 personas o más__

15.Cuál es la formación académica de los que forman parte del área financiera?

- Bachiller__
- Universitario__
- Maestría__
- PHD__

- Doctorado__
- Técnico__

16. Con que frecuencia se presenta tomar decisiones financieras para la compañía.

- Diario__
- Semanal __
- Quincenal__
- Mensual__
- Anual__

17. Cuáles son las decisiones financieras que toma con frecuencia. Diga al menos una o tres decisiones que hayan tomado últimamente.

Algunas de las respuestas captadas fueron:

- Abastecimiento de inventario__
- Compra de maquinaria__
- Factorial__
- Control de gastos__

18. Mencione cuáles herramientas tiene a disposición para sus toma de decisiones financieras?

- Balance en banco__
- Cuentas por cobrar__
- Estados financieros reflejando el beneficio bruto, flujo de caja, ingresos por ventas__

19. Mencione cuáles tipos de ayuda o asesoría financiera externa utiliza

- Asesor financiero calificado__
- Una firma de asesores__
- Analistas de estados financieros__

20. Menciones cuáles indicadores financieros usted conoce?

- Ebitda__
- Algunas no conocen ningunos__
- Otras se notan confundidas con respecto a lo que es un indicador financiero__

21. Mencione Cuáles indicadores financieros utiliza para tomar decisiones?

- Rotación de inventarios__
- Cuentas por cobrar__
- Índice de apalancamiento__
- ROI (retorno sobre la inversión)__
- Afirman no utilizar indicadores financieros__

22. Con cuáles de los siguientes tributarios y legales cuenta su empresa?

- Patentes__
- Permisos sanitarios__
- Permisos municipales__
- Ninguna de las anteriores__
- Otro, especifique__

23. Cuáles son las siguientes herramientas financieras que utilizan en la empresa?

seleccione más de una.

- Estados financieros__
- Estado de flujo de efectivo__
- Razones financieras__
- Ventas proyectadas__
- Presupuesto__
- Costo de oportunidad__
- Ninguna de las anteriores__
- otros, especifique__

24. En relación al manejo de efectivo, con cuál se identifica?

- Separa el dinero personal del dinero del negocio__
- Tiene establecido un salario por sus labores realizadas en su negocio__
- Controla los ingresos y salidas de efectivo__
- Se financian 100% capital propio__
- Se financian capital propio y capital de terceros__
- Ninguna de las anteriores__
- Otro (favor especifique)__

•Cuáles son las fuentes de financiamiento que utiliza la empresa?

- Deuda bancaria__
- Capital propio__
- Proveedores__
- Mercado de capitales__
- Otro (por favor especifique)____

26. Cuál es la proporción que tiene su empresa entre capital y deuda en base a porcentaje. Ejemplo: capital propio 30% deuda 70%.

- Respuesta similar__
- De deuda__
- Respuesta de no tener__
- Refleja un alto nivel de endeudamiento__
- La empresa cuenta con alguna política de tesorería?, cuál?
- Si cuenta__
- No cuenta__
- Otros (favor especifique)__

28. La empresa tiene políticas de stocks o inventario?

- Afirma tener esta política en las empresas__
- Responde negativo__
- Responde no tenerla__
- Cuál es la política de cobros de la compañía?
- Un plazo de 30 días__
- No cuenta con una política de cobro establecida__
- La compañía cuenta con alguna política o reglamento para el capital de trabajo?
- Afirma que existe una política o reglamento para el capital de trabajo__
- Respuesta negativa__

31. Cuáles cree usted que son los principales obstáculos y desafíos a los que se enfrentan el micro-empresario?

- Los altos impuestos y costos de operación__

- Afectados por la fluctuación de la tasa del dólar para la adquisición de materia prima__

- Desconoce los obstáculos y desafíos que enfrentan dentro del mercado__

32. Si tuviera la oportunidad de mejorar el proceso de toma de decisiones financiera, que mejoraría?

- Gustaría poder contar con un estado de ganancia y pérdida al momento de la decisión__

- Mejorar los métodos de financiamientos y los gastos__

- Mejorar la forma en la que toman las decisiones__

- Gustaría poder hacer más estudios de mercado__

- Tener una mayor rotación de su inventario__

Gracias por su colaboración!!

ANEXO 2: Transcripción entrevista a Juan Manuel Albarracín

La siguiente entrevista es para uso exclusivo educativo, la información será utilizada para fundamentar argumentos y problemas encontrados en la investigación.

Esta entrevista está relacionada con analizar las decisiones financieras en las pequeñas y medianas empresas detallistas de repuestos para camiones y montacargas de Santo Domingo. Guía de preguntas dirigida al CEO de una PYME de la zona de Santo Domingo:

- Tiene alguna experiencia en casos donde surgieron problemas por causa de una mala decisión financiera?

- Porque cree usted que se presentó ese problema y cómo se solucionó?

- Que herramientas fueron utilizadas para evaluar la decisión en ese momento?

- Cómo lidiaron o manejaron con el problema surgido?, cómo piensa usted que se podría haber evitado o solucionado mejor?

- Piensa que aplicando alguna herramienta de análisis financiero que conozca pudo haber ayudado?

- Cuál es la estructura actual de financiamiento de la compañía?, cuáles son los métodos utilizados (capital propio, deuda financiera, WACC).

- Cree usted que cuenta con una planificación financiera bien estructurada, apoyada en estados contables?

- Qué tan frecuente se apoya de informaciones financieras para tomar decisiones en la empresa?

- Toma usted en cuenta indicadores financieros (EBITDA de la compañía, nivel de endeudamiento, rentabilidad, índice de liquidez) a la hora de tomar alguna decisión?

Con relación al manejo de efectivo, realiza la compañía presupuestos?, realiza estado de flujo de fondos aparte del estado de resultados y otro estado para determinar el capital de trabajo?

- Cómo definiría el costo promedio ponderado de capital de la compañía.

Gracias por su colaboración!!

CURRÍCULUM VÍTAE



Edgar E. Pina Feliciano.

Fecha de nacimiento: 9 de mayo del 1987

Dirección: Cul de Sac Madre Carmen González, edif. Paraíso de las Praderas Apto. 401A, Las Praderas.

Tel.: (809) 567-6990 Residencia / (829) 986-7737 Celular

E-mail: Edgar.pinaf@gmail.com

Santo Domingo, República Dominicana.

Objetivos:

Aportar mis conocimientos de administración y finanzas para cumplir los objetivos delineados por la institución, siempre enfocado a la mejora continua de la gestión y el crecimiento sostenido tanto en equipo como profesional y personal.

Historial de Empleo:

- Asociación La Nacional de Ahorros y Préstamos, **Oficial de Servicio al Cliente (Subgerente)**. 2014

Manejo de expedientes y solicitudes de préstamos hipotecarios, de consumo personal y comerciales (líneas de crédito, préstamos). Garantizar la satisfacción del cliente y el buen servicio. Cuadre de caja, cajeros automáticos, cierre contables diarios. Velar por el presupuesto de la sucursal. Contacto personalizado con el cliente. Manejo de colaboradores.

- Transporte Blanco, S.A., **Asistente del gerente general de operaciones**. 2012

Coordinar servicios de transportación con logística para garantizar la eficiencia en el servicio y la satisfacción del cliente. Dar seguimiento al proceso de transportación. Coordinar servicios con clientes que deseen servicios extraordinarios a la cotidianidad de la empresa. Llevar en orden los reportes de incentivos, comisiones y dietas de todos los empleados de la compañía. Resolución de problemas generados en el transcurso de los servicios. Manejo de empleados.

- Negocio propio, **ventas de vehículos usados**. 2010

Ventas de carros recién importados de los Estados Unidos y Japón.

- La Casa del Montacargas, **ventas y encargado de inventarios**. 2009

Recepción de mercancías importadas, conteo de las piezas recibidas, colocación de las piezas en su ubicación asignada, actualización del inventario periódicamente, atención al cliente vía telefónica y en la tienda, seguimiento a cotizaciones realizadas a clientes, ajuste de inventario en el sistema de la compañía.

Formación

- Maestría: Universidad de Palermo (Buenos Aires, Argentina). **Maestría en dirección de empresas con orientación en finanzas corporativa**, 2013.
- Grado: Universidad Iberoamericana (UNIBE). **Licenciatura en Administración de Empresas** (2011).
- Grado: Instituto Tecnológico de Santo Domingo (INTEC). **Ingeniería Civil**, (2005-2007). Inconcluso.
- Pre-grado: Colegio San Judas Tadeo. **Bachiller** (2005).

Otros Estudios

- Curso completo de inglés. **Instituto Cultural Domingo Americano**. 2006
- Curso práctico de contabilidad. **Iniciativa empresarial**. 2011.
- Curso taller de impuestos sobre la renta e ITBIS. **Iniciativa empresarial**. 2012.
- Programa alto potencial “liderazgo” BARNA Business School. 2014

Otras Habilidades

1. Microsoft Office: Word, Excel, Power point y Outlook
2. Proyecciones financieras
3. Evaluación de proyectos de inversión
4. Instrumentos de deudas
5. Negociación
6. Estrategias de negocios
7. Retornos de inversiones
8. Análisis y elaboración de estados financieros.

Referencias Profesionales y Personales

9. Lic. Ramón Alberto Paulino Jiménez. Sub-Gerente general, Transporte Blanco.
 - CEL: 809-756-1571.
 - Lic. Elio A. Pina Serra. Presidente en La casa del montacargas S.A. TEL:
 - 809-334-1333.
 - Lic. Julio Rafael Núñez Pineda. Consultor independiente. CEL: 809-607-8090.